

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

SAULIUS KRAELSKAS

Grupė: UVmis4-01

HUMANISTINIO ORGANIZACIJŲ KONSULTAVIMO TYRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

Vilnius

2016

TURINYS

ĮVADAS	4
1 MODERNŪS ORGANIZACINĖS KULTŪROS, LYDERYSTĖS IR POKYČIŲ PLĖTOJIMO MODELIAI	6
1.1 Organizacinė kultūra ir jos keitimo galimybės	6
1.2 Integrali pokyčių lyderystė	7
1.2.1 Pokyčius skatinantys veiksniai	11
1.2.2 Pokyčių įgyvendinimas	13
1.3 Zafrono ir Logano pokyčių procesas	16
1.4 Gentinė lyderystė, kaip požiūris į organizacinės kultūros keitimą	17
1.5 Apibendrinimas	21
2 KAI KURIE HUMANISTINIO KONSULTAVIMO METODAI	23
2.1 Geštalto koučingas	23
2.1.1 Geštalto koučingo kilmė ir taikymas organizacijose	23
2.1.2 Pagrindiniai geštalto koučingo teorijos ir praktikos aspektai	24
2.1.3 Geštalto koučingo taikymo etiniai ir profesiniai aspektai	25
2.1.4 Geštalto koučingo tyrimai	26
2.2 Į sprendimus orientuotas koučingas	27
2.3 Apibendrinimas	29
3 HUMANISTINIO ORGANIZACIJŲ KONSULTAVIMO TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR REZULTATAI	30
3.1 Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai	30
3.2 Empirinio tyrimo metodologija	30
3.2.1 Tyrimo imtis ir respondentų atranka	31
3.2.2 Duomenų analizės žingsniai	32
3.3 Empirinio tyrimo eigos ir rezultatų aprašymas	33
3.3.1 Empirinio tyrimo eiga	33

3.3.2	Apibendrinta interviu medžiaga	35
3.3.3	Specifinių temų analizė	64
3.3.4	Visų interviu apibendrinimas.....	66
	IŠVADOS.....	70
	PASIŪLYMAI	73
	LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	74
	SANTRAUKA	78
	SUMMARY	79
	PRIEDAI	80

ĮVADAS

Temos aktualumas. Galėtume įvardinti tokius šiandieninės organizacijos iššūkius: pasiekti aukštą efektyvumą, būti lanksčia ir inovatyvia, greitai įgyvendinti pokyčius, pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotą personalą. Norint susidoroti su šiais iššūkiais gali prireikti nemažų, tame tarpe organizacijos kultūros, pokyčių. Kyla būtinybė pasiekti, kad darbuotojai ir jų grupės kuo geriau išreikštų savo potencialą, tai turi vykti konkrečios organizacijos ir jos aplinkos kontekste. Kyla sudėtingi klausimai: kokie pokyčiai turi būti įgyvendinti, kaip juos įgyvendinti, kokios pokyčių kryptys pasiteisina? Darbe analizuojamas humanistinis organizacijų konsultavimas ir jo vieta organizacijos gyvenime. Daugiausia dėmesio skiriama geštalto požiūriui. Ši analizė suformuoja kontekstą, kuriame nagrinėjamos organizacijų konsultantų, taikančių humanistinius organizacijų konsultavimo metodus, praktikos, požiūriai, sprendžiamos problemos ir pasiekiami rezultatai. Siekiama įvertinti tokių paslaugų tinkamumą, tikslinę auditoriją, bei faktorius, lemiančius sėkmingą taikymą. Atsakymai į šiuos klausimus gali būti naudingi organizacijų vadovams bei organizacijų konsultantams.

Temos ištirtumas. Lietuvoje pavyko rasti tik vieną nepublikuotą B. Kaleckaitės darbą (2009) apie geštalto požiūrio taikymą dirbant su organizacijomis.

Užsienyje geštalto koučingo mokslinių tyrimų taip pat yra nedaug. Spoth ir kt. (2013) pateikia koučingo ir geštalto koučingo tyrimų apžvalgą. Jis mini kelis geštalto koučingo tyrimų straipsnius, publikuotus iki 2009 m., tame tarpe: Karp (2006) straipsnyje geštalto teorija buvo panaudota identifikuojant probleminės elgsenos pavyzdžius, šiems pavyzdžiams pateiktos perspektyvos bei taktikos, skirtos koučingo specialistams, sprendžiant šias problemas. Leahy ir Magerman (2009) pateikia geštalto koučingo specialistų ir jų klientų interviu sąrašą. Autoriai nagrinėja geštalto koučingo patirtį, analizuoja jo sėkmingumą bei skirtumus, lyginant su kitais koučingo stiliais.

Theeboom ir kt. (2014) atliko koučingo tyrimų metaanalizę, kurioje tyrė koučingo veiksmingumą organizacijų kontekste ir padarė išvadą, kad koučingas yra efektyvi priemonė individų funkcionavimo pagerinimui organizacijose (daugiau žr. 2.1.4). Tyrėjai padarė išvadą, kad jei įrodymai labai aiškiai patvirtina, kad koučingas veikia, dabar reikia tirti kaip jis veikia. Kita panaši koučingo tyrimų metaanalizė, kurią atliko Jones ir kt. (2015) patvirtino koučingo veiksmingumą (daugiau žr. 2.1.4).

Taip pat galima paminėti 86 humanistinių terapijų (tame tarpe geštalto) tyrimų metaanalizę (Elliot, 2002), kuri pateikia patikimus įrodymus, kad humanistinių terapijų klientuose stebimi žymūs

pokyčiai, lyginant su kontroline grupe. Gali būti keliami hipotezė, kad koučingas, paremtas humanistine psichologija, tokia, kaip geštaltas, gali pademonstruoti analogiškus ir žymius pokyčius dirbant organizacijose.

Grant (2007) teigia, kad koučingo specialistai, kurių praktika remiasi psichologine teorija, tokia kaip geštaltas, gali kurti teoriškai pagrįstas koučingo intervencijas ir naudoti įrodymais paremtus procesus ir technikas.

Geštalto koučingo specialistai, dažniausiai naudoja kokybinius tyrimo metodus ir atvejų aprašymus.

Spoth ir kt. (2013), apibendrinamas geštalto koučingo publikacijas teigia, kad nežiūrint ribotų empirinių tyrimų, geštalto koučingo specialistai yra įsitikinę šio metodo veiksmingumu bei dalinasi įžvalgomis apie paveikiausias metodo savybes.

Temos naujumas. Yra vis eilė aukščiau paminėtų geštalto koučingo ir geštalto tyrimų, tačiau šiame darbe nagrinėjamas ne tik pačių metodų taikymo veiksmingumas ar kitos charakteristikos, bet keliamas klausimas apie šių metodų santykį su organizacijos tikslais, procesais ir kitais komponentais.

Tyrimo objektas. Humanistinių organizacijų konsultavimo metodų taikymas organizacijose.

Problema. Organizacijoms reikalingi instrumentai kaip veiksmingai įgyvendinti pokyčius, susijusius su darbuotojų psichologine dinamika, pvz. įgyvendinti organizacinės kultūros pokyčius, pagerinti bendradarbiavimą ir lyderystę. Humanistiniai metodai yra sukurti įgyvendinti giluminius psichologinius žmonių pokyčius, todėl kyla noras išsiaiškinti ar šie metodai veiksmingi ir organizacijų aplinkoje ir kaip juos tinkamai taikyti.

Darbo tikslas. Įvertinti humanistinio organizacijų konsultavimo metodų taikymo tinkamumą organizacijose ir apibūdinti tai lemiančius veiksnius.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti humanistinio konsultavimo priemonių analizę, daugiausia dėmesio skiriant geštalto kryptį.
2. Išsiaiškinti ekspertų, organizacijose taikančių humanistinio konsultavimo metodus, darbo praktikas, požiūrius, sprendžiamas problemas ir pasiekiamus rezultatus.
3. Įvertinti humanistinio organizacijų konsultavimo tinkamumą, tikslinę auditoriją, bei faktorius, lemiančius sėkmingą taikymą.

4. Suformuluoti tyrimo pagrindu pagrįstas išvadas ir pasiūlymus.

Tyrimo metodai: dalinai struktūruotas giluminis interviu, fenomenologinis tyrimas.

Darbo apimtis: 73 puslapiai išskyrus priedus, 6 paveikslai, 2 lentelės, 1 priedas.

1 MODERNŪS ORGANIZACINĖS KULTŪROS, LYDERYSTĖS IR POKYČIŲ PLĖTOJIMO MODELIAI

Šiame darbe nagrinėjamas humanistinis organizacijų konsultavimas kaip instrumentas ir jo taikymas organizacijos uždavinių ir problemų sprendimui. Darbe vartojamas terminas „humanistinis konsultavimas“ įvestas patogumo dėlei, kad trumpai įvardintų konsultavimo metodus, kryptis, kurių taikymo sritis yra individo emocijos, mintys, požiūriai, motyvacija, elgsena ir kt., o taip pat grupių psichologinė dinamika. Dauguma organizacijų konsultantų taiko ne vieną metodą, pvz. tam tikros krypties koučingą ar geštalą, o visą rinkinį metodų, todėl terminas „humanistinis konsultavimas“ patogus, nes apibrėžia visą taikomų metodų rinkinį. Šio darbo apimtyje daugiausia dėmesio skiriama geštalto koučingui.

Humanistinis konsultavimas gali būti taikomas įvairiuose organizacijos lygmenyse: darbuotojų ir vadovų lygmenyje (pvz. darbuotojų ir vadovų koučingas, vadovavimo, lyderystės ugdymas), grupių lygmenyje (pvz. komandos formavimas, bendradarbiavimas, konfliktų sprendimas), organizacijos lygmenyje (pvz. organizacinės kultūros keitimas). Šiame skyriuje nagrinėjami modeliai, kurie daugiau naudingi organizacijos lygmenyje. O skyriuje aprašyti metodai skirti daugiausia darbui darbuotojų, vadovų ir grupių lygmenyse.

1.1 Organizacinė kultūra ir jos keitimo galimybės

73 procentai organizacijų keitimo pastangų patiria nesėkmę (Pelletiere, 2006), 70 procentų strategijų nepasiekia užsibrėžtų tikslų (Corboy M. ir O`Corrbui, 1999). Organizacijų keitimų įgyvendinimas yra nepaprastas uždavinys, ypač jei tai kultūriniai pokyčiai.

Organizacinė kultūra – tai bendrų vertybių, įsitikinimų ir normų sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti, palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ritualų ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų. Organizacinė

kultūra gali puoselėti su darbu susijusias nuostatas ir elgseną, didinančią organizacijos efektyvumą, kadangi ji formuoja būdą, kuriuo darbuotojai suvokia ir reaguoja į aplinką, ką jie daro su informacija ir kaip jie priima sprendimus (Jurčiukonytė, 2012). Labai trumpai organizacinę kultūrą apibrėžia Lundy ir Cowling (1996): „tai, kaip mes čia gyvenam.“

Organizacinės kultūros klausimas kyla ieškant galimybių suderinti aukštą organizacijos ar grupės efektyvumą su aukštu darbuotojų pasitenkinimu ir įsitraukimu. Organizacinio klimato ir organizacinės kultūros konstruktai yra labai kompleksiniai. Yra labai daug požiūrių, teorijų, parametrų, aprašančių įvairius jų aspektus, pvz. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Barbera ir Schneider, 2014), pateikiantis šiandieninių tyrimų ir požiūrių į organizacinio klimato ir organizacinės kultūros fenomenus santrauką, turi virš 700 psl. A.G. Raišienė (2014, 181 p.), pateikdama organizacinės kultūros fenomeno teorinių pagrindų santrauką, teigia, kad „deja, vadybos teorijos nepateikia išgrynintų metodų arba priemonių, nurodančių, kaip suformuoti vienokią ar kitokią organizacinę kultūrą, nes ji – pernelyg kompleksinis konstruktas.“

Praktiniam taikymui reikia turėti valdomą kiekį svertinių taškų, poveikis kuriems duotų efektyvius rezultatus, nes neįmanoma veikti dešimčių ar šimtų parametrų, kurių tarpusavio sąryšis yra toks kompleksinis ir iki galo neištirtas. Yra konsultantų praktikų, kurie turi ilgametę organizacijų kompleksinių giluminių, visą organizaciją liečiančių pokyčių, tame tarpe ir kultūrinių pokyčių, įgyvendinimo patirtį. Ši patirtis remiasi tam tikru požiūriu į pokyčių įgyvendinimą. Jei šis požiūris leidžia pasiekti gerų praktinių rezultatų, vadinasi jame yra reikalingi komponentai, tokiam rezultatui pasiekti. Analizei buvo pasirinkti trys požiūriai ir modeliai, kuriuos taiko organizacijos kultūros keitimo praktikai ir gebantys integruoti humanistinio konsultavimo paslaugas į konsultavimo procesą:

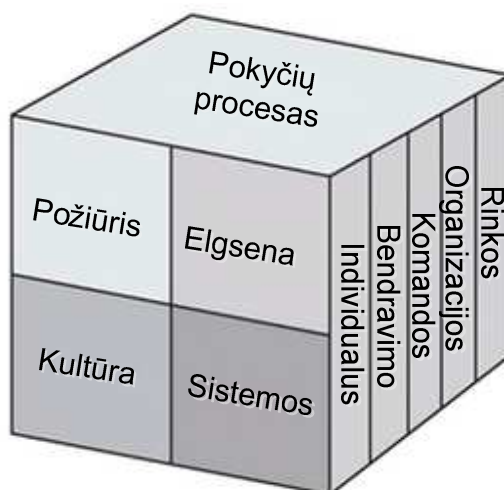
- Integrali pokyčių lyderystė, autoriai Dean Anderson ir Linda Ackerman Anderson (Anderson, 2010a ir Anderson, 2010b).
- Gentinė lyderystė, autoriai Dave Logan, John King ir Halee Fischer-Wright (Logan, 2011).
- Zafrono ir Logano pokyčių procesas, autoriai Steve Zafron ir Dave Logan (Zafron ir Logan, 2009), aprašę Barbados Group - mokslininkų, konsultantų bei praktikų grupės tyrimus.

1.2 Integrali pokyčių lyderystė

Dean Anderson ir Linda Ackerman Anderson yra 30 metų organizacijų pokyčių valdyme dirbantys profesionalai. Jų požiūriui, vadinamam Integralia pokyčių lyderyste (*Conscious Change Leadership*) būdingas gylis ir plotis. Andersonai (Anderson ir Anderson, 2010a; Anderson ir

Anderson, 2010b) reikalauja į lyderio suvokimo, analizės ir gebėjimo veikti lauką įtraukti platesnį spektrą procesų ir jų parametrų, įtakančių pokyčius, nei tai įprasta šiandien. Taigi, jų požiūriu, nėra nuostabu, kad šiandien 60-70% pokyčių bandymų (Pellettiere, 2006 ir Corboy M. ir O`Corrbui, 1999) nepasiekia lauktų verslo rezultatų – trūksta adekvataus paties pokyčių proceso suvokimo.

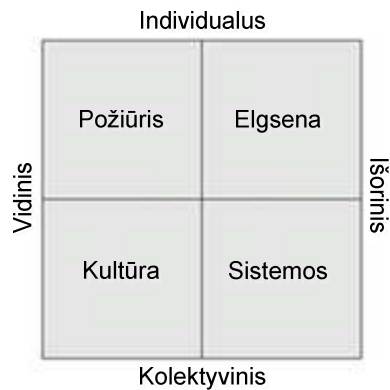
Apžvelgiant kertinius Andersonų požiūrio į pokyčių valdymą aspektus (Anderson ir Anderson, 2010a; Anderson ir Anderson, 2010b), pažymėtina, kad integralių pokyčių lyderis, planuodamas ir įgyvendindamas pokyčius, turi atsižvelgti į visus 1 pav. pavaizduotus aspektus, nes pokyčių procesas apima visas šias sritis kaip integruotą, tarpusavyje susijusią visumą (tai vadinama visi kvadrantai ir visi lygiai):



1 pav. Integralių pokyčių lyderio atsakomybės modelis

Cit pagal Anderson ir Anderson (2010a)

Integralių pokyčių lyderis turi atsižvelgti į visus keturis kvadrantus (žr. 2 pav.): požiūrį (individo vidus), kultūrą (kolektyvinis vidus), elgseną (individo išorė) ir sistemas (kolektyvinė išorė). Kaip sistemos yra suprantamos struktūros, sistemos, verslo procesai ir technologijos.



2 pav. Keturi integralių pokyčių lyderio atsakomybės kvadrantai

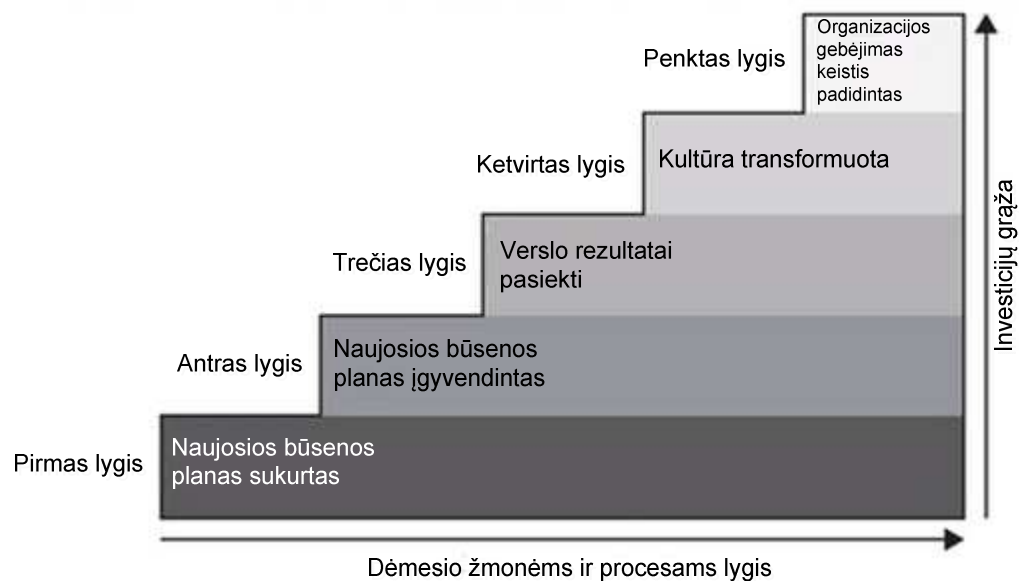
Cit pagal Anderson ir Anderson (2010a)

Taip pat integralių pokyčių lyderis turi fokusuotis į:

- Turinį – tai visi apčiuopiami dalykai *kurie* turi būti pakeisti: strategija, struktūra, sistemos, procesai, technologijos, produktai, paslaugos, darbo praktikos ir kt.
- Žmones – turi atsižvelgti į pokyčio žmogiškąją dinamiką, tame tarpe: elgseną, gebėjimus, emocijas, požiūrį, kultūrą, motyvaciją, komunikaciją, įsitraukimą, santykius ir politiką.
- Procesą – atkreipiamas dėmesys į paties pokyčių proceso organizavimą, t.y. *kaip* turinio ir žmonių pasikeitimai bus planuojami, kuriami ir įgyvendinami.

Autoriai (Anderson ir Anderson, 2010a) išskiria penkis pokyčių rezultatų lygius (žr. 3 pav.), kurių gali siekti pokyčių lyderiai:

1. Pirmas lygis – sukuriamas siekiamos būsenos **planas**;
2. Antras lygis – **įdiegiamas** sukurtas planas;
3. Trečias lygis – pasiekiami **verslo rezultatai**, kurių buvo siekiama, nes darbuotojai yra įsitraukę ir naudojami bei tobulina naujosios būsenos sprendimus;
4. Ketvirtas lygis – kada organizacijos **kultūra** pasikeičia pageidautina linkme, kas leidžia išlaikyti ir padidinti pokyčių rezultatus;
5. Penktas lygis – kada organizacija (vadovai ir darbuotojai) **pagerina gebėjimą keistis**, kas leidžia lengviau įgyvendinti būsimus pokyčius ir pasiekti dar geresnių rezultatų.



3 pav. Pokyčių rezultatų lygiai

Cit pagal Anderson ir Anderson (2010a)

Prieš siekiant aukštesnių rezultatų lygių, turi būti pasiekti žemesni. Kuo aukštesni lygiai pasiekiami tuo pasiekama didesnė investicijų grąža nuo įdėtų pastangų, bet kuo aukštesnio lygio siekiama, tuo daugiau dėmesio reikia skirti žmonių ir pokyčių procesų dinamikai. Tam, kad sėkmingai įgyvendinti 4 ar 5 lygio tikslus, reikia daug sudėtingesnių ir geriau apgalvotų pokyčių strategijų ir pokyčių planų, nei 1-3 lygiuose.

Autoriai teigia, kad integralių pokyčių lyderiai (įgiję reikiamus gebėjimus) gali kelti daug didesnius tikslus, nei tik pagerinti pokyčių įgyvendinimo sklandumą ir sumažinti pasipriešinimą, - galima siekti organizacijos transformacijos ir ženklų ar išskirtinių rezultatų, kurie gali atsirasti, atskleidus darbuotojų potencialą per įsitraukimą bei susitelkimą (Anderson ir Anderson, 2010a).

Organizacijos gebėjimo keistis sukūrimas (tai yra penktasis pokyčių rezultatų lygis, žr. aukščiau) gali organizacijai suteikti strateginį privalumą. Pokyčiai yra taip plačiai paplitę ir reikšmingi organizacijų tvarumui, kad pokyčių lyderiai gali norėti paversti pokyčius strategine disciplina organizacijos viduje ir sukurti valdymo sistemą bei kaupti geriausias organizacijoje pasiteisinančias praktikas tam, kad maksimizuotų pokyčių rezultatus. Tam gali būti paskirti dedikuoti žmonės ar net padalinys.

1.2.1 Pokyčius skatinantys veiksniai

Suprasti kas skatina pokytį yra kritiška, nes skatinantys veiksniai apibrėžia visą kontekstą, kuriame vyksta organizacijos pokytis. Jie sukuria pokyčių motyvaciją, svarbumą ir prasmę visiems, kas valdo pokyčius bei ką paliečia pokyčiai.



4 pav. Pokyčius skatinantys veiksniai

Cit pagal Anderson ir Anderson (2010a)

Septynių faktorių modelis (žr. 4 pav.) parodo, kad pokyčio būtinybė yra katalizuota dinaminių aplinkos pasikeitimų, kurie sukuria naujus sėkmingumo reikalavimus organizacijos rinkoje, šie reikalavimai įtakoja verslo imperatyvus (strategijas). Naujos strategijos reikalauja pokyčių organizacijoje, kad būtų įgyvendintos. Tai gali pareikalauti struktūros, sistemų, verslo procesų ar technologijų pasikeitimų. Jei šie organizaciniai pasikeitimai yra pakankamai reikšmingi, tada reikia ir organizacijos kultūros pokyčių tam, kad pakistų būdas kaip darbuotojai dirba ir būtų pasiekta organizacinių pokyčių nauda bei įgyvendinta verslo strategija. Kultūros pokyčiai reikalauja lyderių ir darbuotojų elgsenos ir požiūrio pokyčių.

Modelis parodo, kad tai, kas skatina pokyčius kinta nuo išorinių ir beasmenių faktorių (aplinka, rinka, organizacijos) link vidinių ir asmeniškų (kultūra ir požiūris). Modelyje aukščiau esantis pokyčius skatinantis faktorius, priklausomai nuo pokyčių apimties, reikalauja žemiau esančio faktoriaus pokyčių, bet šis modelis nereiškia, kad laike šie pokyčiai turi būti įgyvendinami vienas po kito. Pokyčiai turi būti projektuojami ir įgyvendinami kaip integruotas pokyčių procesas, vykstantis visuose kvadrantuose ir visuose lygiuose.

Autorių teigimu, šiandieninėje verslo aplinkoje (prieš 20 m. buvo kita situacija) reikšminga transformacija negali įvykti be lygiagrečiai vykstančių kritinės masės lyderių ir darbuotojų požiūrių, elgsenos ir organizacinės kultūros pokyčių.

Išskiriami tokie pokyčių tipai:

- **Plėtros pokyčiai** – esamų metodų, gebėjimų, našumo standartų ar kitų parametru *patobulinimas*. Tai kažko jau esamo pagerinimas, patobulinimas. Įgyvendinimui taikytini projektų valdymo metodai.
- **Pereinamieji pokyčiai** – naujos būsenos plano sukūrimas ir įgyvendinimas. Esama būsena panaikinama ir pakeičiama kita būsena (t.y. siektiną būseną galima aiškiai apibrėžti). Įgyvendinimui taikytini projektų valdymo metodai, tačiau šie pokyčiai yra sudėtingiau valdomi. Žmonių dinamika šio tipo pokyčiuose yra sudėtingesnė nei plėtros pokyčiuose. Žmonėms gali ne tik reikėti įgyti naujų žinių bei gebėjimų, bet ir įvaldyti naują elgseną. Tačiau nėra gilesnių asmens pokyčių būtinybės, pvz. keisti požiūrį.
- **Transformaciniai pokyčiai** – tai pokyčiai, kai pokyčių lyderiai turi pradėti pokyčių procesą dar nežinant galutinio tikslo ir negalėdami tikslai apibrėžti proceso. Tai radikalūs strategijos, struktūros, sistemų, procesų ar technologijų pasikeitimai. Tokie ženklūs, kad įgyvendinimas pareikalauja ir kultūros, elgsenos ir požiūrio pokyčių tam, kad pasikeitimai būtų sėkmingi ir stabilūs. Pokyčiai yra labai nelinijiniai, aiškumas atsiranda jų įgyvendinimo eigoje, reikia daug krypties tikslinimų ir pakeitimų. Transformaciniuose pokyčiuose žmonių ir organizacinės kultūros klausimai yra esminiai faktoriai. Transformacijos procesas daugumą žmonių verčia jaustis neužtikrintai. Transformacinių pokyčių nesėkmių dažnos priežastys kyla iš asmeninio nesaugumo ir santykių problemų. Transformacijų lyderiai privalo sukurti procesus (turi būti asmeninių pokyčių strategijos), kurie leistų efektyviai susidoroti su nežinia ir padėtų žmonėms vystytis kartu su organizacija. Atsižvelgti į žmonių dinamiką reiškia pasirūpinti tokiais aspektais kaip: požiūris, elgesys, gebėjimai ir būdai kaip yra gyvenama, dirbama ir bendraujama tarp individų, grupių ir visoje organizacijos kultūroje. Žmonėms turi būti suteikta pagalba evoliucionuojant jų įprastus mąstymo, jausenos ir kolektyvinio darbo būdus tam, kad jie galėtų dalyvauti naujos pozityvios ateities kūrime. Transformacijos metu tokios kategorijos, kaip bendra prasmė, vizija ir vertybės tampa organizaciją vienijančiu stabiliu pagrindu. Tai turi būti ne tik deklaracijos, todėl būtinas gilesnis nei įprasta dialogas tarp žmonių organizacijoje, o tai iš kiekvieno reikalauja

didesnės introspekcijos. Žmonių negalima nurodymais priversti dalyvauti tokiuose procesuose, integralių pokyčių lyderiai turi įtraukti žmones natūraliai.

1.2.2 Pokyčių įgyvendinimas

Įgyvendinant transformaciją, sėkmė labai priklauso nuo to ar pokyčių lyderiai suvokia kaip funkcionuoja žmogus (jie patys ir kiti), ne tik elgesio prasme, bet mentališkai ir emociškai. Požiūris yra priežastingai sąlygotas: įsitikinimai, vertybės ir prielaidos diktuoja kaip pokyčių lyderiai suvokia situacijas, o tai apibrėžia jų vidinę būseną, tame tarpe ką jie mąsto ir jaučia. Jų požiūris nulemia ar jų elgesys yra nukreiptas į kovą, pasyvumą ar efektyvų darbą su situacija. Tai paskatina jų veiksmus ir elgsenos kokybę, o tai nulemia jų rezultatus. Taigi, požiūris, nulemia ne tik pokyčių lyderių įvykių interpretaciją, bet ir tai kokią dalį savo galimybių ir potencialo jie įgyvendina. Jų asmeninis veiksmingumas ir sėkmė yra tiesioginis jų požiūrio atspindys. Integralaus požiūrio taikymas reiškia, kad pokyčių lyderiai nukreipia dėmesį vidun, reflektuoja ir pasirūpina savo požiūrio ir emociniais pasireiškimais bei siekia transformuoti savo mentalinio sąlygojimo aspektus, kurie riboja jų rezultatus. Proveržis prasideda viduje.

Autorių (Anderson ir Anderson, 2010a) patirtis rodo, kad transformacinių pokyčių kokybė ir kiekybė tiesiogiai proporcinga tam, kiek lyderiai įsitraukia į savo asmeninę introspekciją ir pokyčius.

Transformacija reikalauja, kad lyderiai rūpintųsi ir vidine, ir išorine dinamika individuose, taip pat ir grupėse. Ši integrali orientacija įtraukia individualų požiūrį ir elgseną, taip pat kolektyvinę kultūrą ir sistemas, kaip jos pasireiškia santykiuose, komandose, organizacijoje ir rinkoje. Visa ši integrali dinamika yra tarpusavyje susijusi, pokytis vienoje dalyje daro įtaką kitoms. Tam, kad įvyktų transformacija, integralių pokyčių lyderiai puoselėja visas sistemos dalis (visus kvadrantus ir visus lygius), siekdami katalizuoti transformaciją. Organizacijos sistemos būseną išlieka stabili, kol nepasiekama kritinė riba. Iki kritinės ribos poveikis sistemai (įvairūs vadovų ir konsultantų veiksmai, intervencijos ir pan.) gali neduoti pastebimų rezultatų. Pasiekus kritinę ribą, visa tarpusavyje susijusi sistema pasikeičia (tai įvyksta greitai).

Pokyčių metu svarbu atsižvelgti į vidinę žmonių dinamiką. Visi turi bazinius poreikius: saugumo, priklausymo ir ryšio, galios, tvarkos ir kontrolės, kompetencijos bei teisingumo ir sąžiningumo. Šių poreikių patenkinimui dažnai iškyla grėsmė pokyčių metu, ypač transformacinių pokyčių. Šie baziniai poreikiai kyla iš baimės, kad jie nebus patenkinti. Kai individas interpretuoja situaciją, kad į mūsų bazinius poreikius yra atsižvelgiama, mes jaučiamės gerai. Kai suvokiama priešingai, mes

jaučiame stresą ir baimę. Šie nepatenkinti baziniai poreikiai yra pagrindinė pasipriešinimo elgesio priežastis. Pasipriešinimo įveikimas yra procesas, kurio metu žmonėms padedama „transformuoti“ jų problemas, kas natūraliai veda link didesnio įsitraukimo. Įsitraukimas sukuriamas ne sutvardant pasipriešinimą, bet greičiau „atveriant jam erdvę“, vedant autentišką, rūpestingą ir pagarbų dialogą, bei palaikant žmones, išgyvenančius natūralų emocinį pereinamąjį laikotarpį.

Organizacinė kultūra stipriai įtakoja pokyčio pastangų sėkmę. Iš esmės, kultūra organizacijai yra kaip požiūris individui. Lygiai taip, kaip individai turi įvairius požiūrius ir gyvenimo būdus, taip ir organizacijos. Konstruktivios, bendrakūriškos (angl. co-creative) kultūros duoda aukščiausią našumą. Šios kultūros atitinka bendrakūrišką efektyvių individų gyvenimo būdą. Mažo našumo kultūrose žmonės konkuruoja už nustatytų ribų vietoj to, kad kooperuotų, yra besipriešinantys, o ne palaikantys, rūpinasi galia vietoj to, kad aptarnautų klientus ir riboja savo dalyvavimą vietoj to, kad išreikštų savo pilną potencialą rinkoje.

Organizaciniai pokyčiai yra daugiadimensinis procesas, kuris vyksta visuose kvadrantuose ir visuose lygiuose. Pagrindinė pokyčių lyderio atsakomybė yra palaikyti pozityvią pokyčių kryptį veikiant tinkamas, dažnai vidines sritis, jei reikia. Pokyčių lyderiams padeda pokyčių proceso modelis, kurį sudaro tokios fazės (žr. 5 pav.):

- Pradinė fazė, kurioje vyksta pasirengimas pokyčiams: pastebima pokyčio būtinybė, įvertinami pokyčius skatinantys faktoriai ir pokyčio tipas ir apsisprendžiama koks pokyčio rezultato lygis bus siekiamas. Įvertinama esama ir siektina kultūra, kurią gali reikėti sukurti kartu su numatytų verslo uždavinių įgyvendinimu. Apsisprendžiama dėl vadovavimo pokyčiui struktūros, strategijos, infrastruktūros, komunikacijos ir įsitraukimo planų ir kitų reikalingų pokyčiui dalykų. Lyderiai šioje fazėje turi galimybę suderinti savo požiūrius ir vizijas, kol neįtraukta visa organizacija (kitaip tai diskredituoja pokytį) - tai yra pozityvaus darbuotojų įtraukimo pagrindas. Lyderiai pradeda modeliuoti siektiną kultūrą savo veiksmais, prasideda pradinis darbuotojų informavimas apie pokyčio esmę, dažnai darbuotojai įtraukiami į pradinį pokyčio planavimą, kas skatina vėlesnį įsitraukimą. Šioje fazėje dar nekuriamas pats sprendimas ir daug organizacijų linkę praleisti šią fazę, bet autorių (Anderson ir Anderson, 2010a) patirtis rodo, kad ši fazė labai svarbi tolesnei pakeitimo įgyvendinimo sėkmei.
- Vidurinė fazė, kurios metu kuriamas siekiamos būsenos planas. Po to planas, derinamas, vertinamas jo poveikis, jis testuojamas, tobulinamas, suplanuojamas identifikuotų problemų diegimo metu valdymas, numatomas plano koordinavimas, parenkamas tinkamas

įgyvendinimo tempas. Sukuriamos visos struktūros, sistemos, politikos ir pasirengiama diegimui, įtraukiami darbuotojai, numatoma kaip bus įtraukiami darbuotojai diegimo metu, pravedami mokymai (transformacijos lyderystė, transformacijos procesas, žmogiškoji dinamika ir pan.), toliau modeliuojama siektina kultūra.

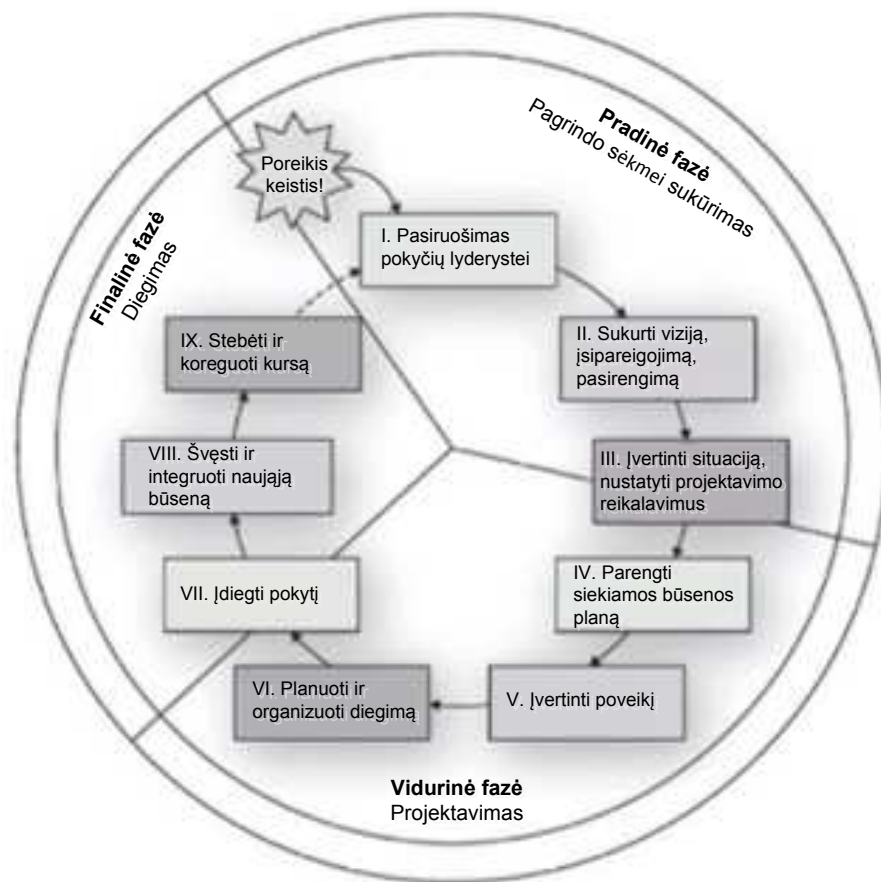
- Finalinė fazė, kurios metu įgyvendinami pokyčiai, vykdomos krypties korekcijos ir pasiekimas numatytas rezultatų lygis. Diegimo procese modeliuojama siektina kultūra, vykdomi galutinės būsenos mokymai, oficialiai patvirtinamas pokytis, švenčiama.

Pokyčių proceso modelis detalizuojamas pokyčių žemėlapyje (žr. 6 pav.), kuris organizuoja ir palaiko integralaus pokyčių plano, atsižvelgiančio į visus kvadrantus ir visus lygius kūrimą bei įgyvendinimą. Pokyčių žemėlapis pateikia detalų pokyčių planavimo instrumentą: pirmasis lygis turi 9 veiksmus, antrasis – 19 užduočių, trečiasis – 77 darbus. Šis žemėlapis gali būti labai naudingas resursas organizacijoms ir išoriniams konsultantams, planuojant ir įgyvendinant pokyčius, tame tarpe integruojant į pokyčių procesą humanistinio konsultavimo paslaugas, kurios kelia iškelia darbo su individualiais ir grupėmis, tikslus ir apibrėžia kryptis bei pateikia įgyvendinamus patarimus.



5 pav. Pilnos transformacijos fazės

Cit pagal Anderson ir Anderson (2010a)



6 pav. Integralių pokyčių lyderio žemėlapis

Cit pagal Anderson ir Anderson (2010a)

Pokyčių lyderio žemėlapis nėra nuoseklių veiksmų planas kaip gali pasirodyti. Lygiagrečiai gali vykti skirtingų fazių procesai. Skirtingose organizacijos struktūrose tų pačių pokyčių įgyvendinimo procesas gali skirtis.

Integralios pokyčių lyderystės metodai gali būti taikomi skirtingo masto organizacijoms ir skirtingo masto pokyčiams.

1.3 Zafrono ir Logano pokyčių procesas

Steve Zafron ir Dave Logan (2009) pristato požiūrį (pateikdami daug konsultavimo atvejų aprašymų) į organizacijų pokyčių įgyvendinimą, kuris trumpai aprašytas šiame skyriuje. Logan (1998) pateikia vieno atvejo detalesnę analizę. Autorių siūloma teorija ir metodas remiasi trimis veiksmingumo dėsniais, kurie iš esmės reiškia tokį pokyčio procesą:

Pirma. Žmogaus elgsena visada ir be išimčių tiksliai atitinka jo situacijos suvokimą, kuris yra gana stabilus. Todėl elgsena irgi stabilizuojasi. Dauguma organizacijų užstrigusios tame pačiame rate: jos

priešinasi problemai, bandydamos ją išspręsti, bet didesnis pastangų kiekis situacijos nepagerina. Reikia suvokti esamą situaciją ir lyderiai turi apie tai kalbėti.

Antra. Pokyčių inicijavimui reikia išsakyti tai, kas buvo neišsakyta. Po kurio laiko žmonės pradeda, aptikti savyje dalykus, kurie juos įtakojo, bet buvo nesuvokti. Pvz. tam tikra nuoskauda ar įsitikinimas realiai įtakojo žmonių grupės gyvenimą. Jei nuoskauda ar įsitikinimas išreiškiamas, atsiranda galimybė tai išspręsti. Autoriai teigia, kad beveik universalus reiškinys yra tai, kad neišsakyti dalykai tarsi užgriozdina asmenis, grupes ir organizacijas. Tam, kad prasidėtų pokyčiai, reikia, kad esamos problemos, žmones ribojantys dalykai būtų išsakyti viešumoje ir išnagrinėti. Šis procesas sukuria aplinką, pasirengusią tikriems pokyčiams. Jei lyderiai tiesiog (be aukščiau aprašyto proceso) inicijuoja pokalbius apie strategiją ar reorganizaciją, pokyčiai labai dažnai stringa.

Trečia. Reikia pabaigti praeities ginčus ir rasti tą ateities būseną, kurią norėtusi realizuoti. Autoriai siūlo kurti naują ateities būseną, įtraukiant daug žmonių. Reikia siekti pakeisti neproduktyvias temas pokalbiais, kurie kurtų tokią ateitį, kurią norėtusi realizuoti. Ties nauja būseną turi būti dirbama tol, kol kertiniai asmenys ar interesų grupės galės nuoširdžiai ištarti, kad sukurta vizija jiems daug reiškia ir jie pasiryžę ją įgyvendinti. (Steve Zafron ir Dave Logan, 2009)

1.4 Gentinė lyderystė, kaip požiūris į organizacinės kultūros keitimą

Logan D., King J. P., Fischer-Wright, H. knygoje *Tribal leadership: Leveraging natural groups to build a thriving organization* (2011) aprašoma originali organizacinės kultūros lygių tipologija ir pateikiamas požiūris į šių lygių keitimo būdus.

Gentinės lyderystės teorija apibrėžia organizacijos kultūros lygius, aprašo kaip vyksta šių lygių kitimas, pateikia praktines rekomendacijas kaip šį pokytį skatinti. Skirtingiems gentinės lyderystės kultūriniais lygiams aktuali skirtinga problematika, būdingi specifiniai elgsenos būdai bei psichoemocinis fonas. Konsultantams gali būti labai naudinga šiuos skirtumus suprasti. Tai gali padėti suvokti organizacijos situaciją, tiksliau pasirinkti darbo kryptis bei realistiškiau vertinti galimybes.

Gentinės lyderystės studijų (jos truko virš dešimt metų) pagrindas buvo retorika, ypač Kenneth Burke darbai. K. Burke iškėlė terminų ekranų (angl. terministic screen) idėją. K. Burke (1966) teigia, kad kalba ne tik paprasčiausiai *atspindi* realybę, ji taip pat padeda *atrinkti* realybę, taip pat ir

atmesti realybę. K. Burke (1966) teigė, kad jei žmonės pakeičia savo žodžius ir santykius tarp žodžių, jie pakeičia savo realybės suvokimą.

Zaffron (2009) teigia, kad kaip žmonės veikia koreliuoja su tuo, kaip jie mato situacijas; kaip jie mato situacijas, taip jas išreiškia kalboje; ateitimi paremtas (generatyvinis) kalbėjimas transformuoja kaip žmonės mato situacijas.

Iš esmės tai reiškia, kad mūsų naudojama kalba koreliuoja su tuo realybės paveikslu, kurį mes suvokiame.

Toliau gentinės lyderystės kūrėjai studijavo kalbos sistemų segmentavimą. Autoriai iškėlė hipotezę, kad yra keturios paplitusios kultūros (pasireiškiančios per kalbos artefaktus):

1. Negatyvus tonas su individualiu fokusu.
2. Negatyvus tonas su grupiniu fokusu.
3. Pozityvus tonas su individualiu fokusu.
4. Pozityvus tonas su grupiniu fokusu.

Gentinės lyderystės lygiai iš esmės yra terminų ekranai, kurie atitinka šiuos lygius (penktasis lygis bus paminėtas žemiau).

Kiekvienai kultūrai kūrėjai bandė surasti žodžių rinkinį, kuris tampa kultūros ir realybės pagrindu. Tai buvo padaryta. Nuo šių idėjų prasidėjo teorijos vystymasis, kuris ėjo kartu su tyrimais organizacijose, tame tarpe ir bandymais įtakoti kultūrą, keičiant vyraujančią kalbą. Tokie bandymai duodavo stabilius statistinius rezultatus. Viso knygoje publikuoti rezultatai paremti tyrimais, kuriuose dalyvavo 24200 žmonių maždaug dviejose dešimtyse organizacijų, kurių darbuotojai dirbo įvairiose šalyse.

Penktasis gentinės lyderystės lygis buvo pridėtas dėl to, kad tyrėjai aptiko organizacijų, kurių kultūra negalėjo būti aprašyta keturių lygių modeliu. Tyrėjai pradėjo gilintis į problemą ir nustatė penktojo lygio dėsnį.

Terminu „gentis“ apibrėžiamas natūraliai susiformavęs žmonių junginys, kurį sudaro žmonės, turintys įvairias funkcijas, charakterius, susidomėjimus ir kt. Gentį sudaro maždaug 20-150 žmonių, kurie pažįsta vienas kitą bent tiek, kad susitikę pasisveikina. Maža organizacija yra gentis, o didelė – genčių gentis. Jei gentis viršija maždaug 150 žmonių, ji natūraliai skyla.

Robbins (2003, 113 p.) pateikia tokį grupės apibrėžimą, tinkantį organizacinės elgsenos kontekste: „grupė – tai du ar daugiau vienas nuo kito priklausančių ir tarpusavyje veikiančių žmonių, susibūrusių tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus“. R.K. Merton (1968) grupę apibrėžė, kaip žmonių visumą, kurioje žmonės, veikdami tarpusavyje, pripažįsta savo priklausomybę grupei, o kiti juos laiko tos grupės nariais. Abu grupės apibrėžimai tinka ir genčiai. Kita vertus, ne visi efektai¹, priskiriami grupei organizacinės elgsenos kontekste, priskirtini genčiai ir atvirkščiai. Matyt todėl Gentinės lyderystės autoriai sugalvojo naują terminą „gentis“. Gentis – tai grupė, bet specifine prasme, akcentuojant šiai grupei būdingą kalbą, elgsenos tipus ir tarpusavio santykių struktūrą.

Gentims būdingi lygiai, kurie nustatomi per specifinę genties narių komunikaciją, elgsenos tipus bei santykių struktūrą. Penktas genties kultūros lygis yra efektyvesnis už ketvirtą, ketvirtas – už trečią ir t.t. Vidutinė ar didelė gentis (50 – 150 žmonių) paprastai turi keletą kultūrinių lygmenų, veikiančių vienu metu.

Gentinės lyderystės kultūriniai lygiai (angl. tribal stages) yra būdingi organizacijoms, stambiose organizacijose lygiagrečiai gali koegzistuoti keletas gentinės lyderystės lygių. Norint padidinti grupės ar visos organizacijos efektyvumą, visų pirma reikia atpažinti koks lygis būdingas grupei tada jį pakelti vienu lygiu.

Pirmas gentinės lyderystės lygis. Žmogus pirmame lygyje yra atitolęs ir susvetimėjęs. Jis tiki, kad visas gyvenimas yra blogas. Kai pirmojo lygio žmonės grupuojasi, jų elgesyje pasireiškia kupinas nevilties priešiškas, kaip gaujose. Autoriai teigia, kad 2% Jungtinių valstijų darbuotojų būdingas šis gentinės lyderystės lygis.

Antras gentinės lyderystės lygis. Žmogus antrame lygmenyje jaučiasi nepatenkintas padėtimi, bet gana apatiškas, netikintis, kad gali ženkliai kažką pakeisti. Jis gali būti apsuptas panašiai besijaučiančių žmonių, komunikacijoje dominuoja leitmotyvas „mano gyvenimas blogas“. Autoriai teigia, kad 25% Jungtinių valstijų genčių (organizacijose) būdingas šis lygis.

Trečias gentinės lyderystės lygis. Žmogus trečiame lygmenyje linkęs megzti diadinius (dviejų žmonių) ryšius. Kalba išreiškia „Aš puikus“ nuostatą, nutylint „o tu - ne“.

Kai grupuojasi trečio lygmens žmonės, kiekvienas siekia dominuoti, iškilti ir pan. Individai elgiasi kaip vieniši kovotojai, o visos genties kultūra yra nuolatinė kova. Autoriai teigia, kad 49% Jungtinių valstijų genčių (organizacijose) būdingas šis lygis.

¹ Grupei būdingi efektai aprašyti pvz. Dromantaitė (2012) 5 skyriuje – Grupės ir komandos organizacijoje.

Neretai pasitaiko, kad trečiame lygmenyje esantis autokratiškas vadovas turi antrame lygmenyje esančius pavaldinius.

Ketvirtas gentinės lyderystės lygis. Žmogus kuria triadinius santykius - tai toks dalyvių bendromis vertybėmis pagrįstas ryšys, kuriame dalyvauja bent trys žmonės. Kitaip tariant, triadinių santykių iniciatorius, žinodamas savo kontaktų interesus ir vertybes, paskatina dviejų savo kontaktų tiesioginį bendradarbiavimą, kartu sustiprindamas ir savo ryšį su jais. Taip mezgasi bendrais interesais ir vertybėmis pagrįsti tinklai, kurių efektyvumas yra ženkliai didesnis nei trečio lygio genčių, kurių kiekvienas narys stengiasi tapti centrine figūra, kuri kontroliuoja informaciją, sprendimus bei resursus. Ketvirto lygio genties nariai veikia kaip integruota komanda ir jos kalbai būdingas „mes puikūs“ leitmotyvas, nutylint „o jie - ne“. Vyksta bendradarbiavimas 4 lygmens genties ribose, bet kova su kitomis gentimis (toje pačioje organizacijoje, ar kitoje). Ketvirto lygmens genčiai būdingas pasididžiavimas savo gentimi. Autoriai teigia, kad 22% Jungtinių valstijų genčių (organizacijose) būdingas šis lygis.

Penktas gentinės lyderystės lygis. Žmogus penktame gentinės lyderystės lygmenyje išreiškia „gyvenimas yra puikus“ nusiteikimą. Penktas lygmuo turi tokias pačias charakteristikas, kaip ir ketvirtas, išskyrus tai, kad nėra „jie“. Autoriai teigia, kad mažiau nei 2% Jungtinių valstijų genčių (organizacijose) būdingas šis lygis.

Pasitaiko atvejų, kai tam tikras žmogus suvienija įvairialypį žmonių junginį – gentį – toks vadinamas *gentiniu lyderiu*. Veiksmas, kai gentis priima savo lyderį, o lyderis tampa tikru gentiniu lyderiu yra subtilus momentas, jis negali būti įgyvendintas direktyviai. Tai nereiškia, kad formalus vadovas negali būti gentiniu lyderiu, tačiau gentiniu lyderiu formalus vadovas gali tapti ne dėl savo pareigybės. Žmonės, genties nariai, pripažįsta savo lyderiu žmogų, kuris pateisina jų suvoktus, ar pradžioje - nepilnai suvoktus lūkesčius. Šie lūkesčiai tampa gentį vienijančiu pagrindu. Gentys ir lyderiai sukuria vienas kitą. Taip yra todėl, kad lyderis turi išgirsti ir atitikti genties turinį, o gentis turi natūraliai priimti savo lyderį. Gali būti, kad puikus lyderis nesutaps su tam tikra gentimi ir nerealizuos savo potencialo, tuo tarpu kita gentis tą patį lyderį priims ir genties bei lyderio bendradarbiavimas duos gausių vaisių. Gentinis lyderis gali pakelti gentį į naują lygį, kai gentis priima lyderį.

Gentiniai lyderiai daro du dalykus:

1. Atpažįsta (klausydamiesi) kokios kultūros yra gentyje.

2. Pakelia genties kultūrinį lygį, pasinaudodami specifinėmis poveikio priemonėmis (angl. leverage points), kurios aprašytos Logan ir kt. (2016).

Gentinės lyderystės lygių keitimas (organizacinės kultūros keitimas) vyksta taip. Norint padidinti grupės ar visos organizacijos efektyvumą, visų pirma reikia atpažinti koks gentinės lyderystės lygis jai būdingas ir paskatinti gentį keistis, t.y. pakelti lygį į aukštesnį, taikant poveikio priemones. Poveikio priemonės kiekvienam lygiui yra savos, kaip pavyzdžiai pateikti poveikio principai, dažniausiai pasitaikantiems organizacijose lygiams: a) antrame lygyje esančių grupių nariams: asmeninėse sesijose skatinama socializacija ir diadinių ryšių kūrimas, ypač su trečiame lygyje esančiais darbuotojais, skatinamas savo darbo rezultatų aukštas vertinimas, kartu nurodant sritis, kur galima patobulėti. b) trečiame lygyje esančių grupių nariams: skatinama formuoti triadas (trijų žmonių santykius, paremtus bendromis nuostatomis), skatinti prisiimti tokius projektus, kurių padaryti senuoju individualistiniu stiliumi nėra galimybių ir reikia vystyti partnerystę, orientaciją į „mes“, skatinti skaidrumą ir atvirą komunikaciją.

Gentinės lyderystės tikslas yra pakelti kiek galima daugiau, to norinčių ir galinčių žmonių ir žmonių grupių, iki ketvirtojo gentinės lyderystės lygio, gentinio pasididžiavimo lygio. Logan ir kt. (2011) pateikia organizacijos konsultavimo pavyzdį. Konsultavimo pradžioje situacijos analizė parodė, kad didesnė dalis organizacijos narių yra 3 ir 2 lygyje. Organizacijos lyderis pradėjo taikyti gentinės lyderystės poveikio priemones, po devynių mėnesių pakartotinis tyrimas parodė, kad apie pusę organizacijos darbuotojų buvo būdingas 4 lygis, likę pasiskirstė tarp 3 ir 2. Organizacijos pagrindiniai efektyvumo rodikliai padidėjo apie 30 procentų, kas yra tipinis rezultatas, organizacija pasinaudojo savo industrijos šakos galimybe pasiekti aukštų rezultatų, padidėjo įsitraukimo, pasitenkinimo darbu ir tikėjimo ateities sėkme rodikliai.

1.5 Apibendrinimas

Buvo iškelta tokia darbo problema: organizacijoms reikalingi instrumentai kaip veiksmingai įgyvendinti pokyčius, susijusius su darbuotojų psichologine dinamika, pvz. įgyvendinti kultūrinius pokyčius, gerinti bendradarbiavimą ir lyderystę. Humanistiniai metodai yra sukurti įgyvendinti giluminius psichologinius žmonių pokyčius, todėl kyla noras išsiaiškinti ar šie metodai veiksmingi ir organizacijų aplinkoje ir kaip juos tinkamai taikyti.

Nagrinėti organizacinės kultūros, lyderystės ir pokyčių plėtojimo modeliai yra sukurti spręsti iškelta problema. Kiekvienas modelis yra savitas, 1 lentelėje pateiktas jų palyginimas (vadovaujantis subjektyviu darbo autoriaus vertinimu).

1 lentelė. Nagrinėtų organizacinės kultūros, lyderystės ir pokyčių plėtojimo modelių palyginimas

Vertinimo kriterijai	Pokyčių plėtojimo modeliai		
	Integrali pokyčių lyderystė	Zafrono ir Logano pokyčių procesas	Gentinė lyderystė
Modelio išsamumas	A	Ž	V
Inovatyvumas	A	A	A
Pritaikomumas išoriniams konsultantams (dirbantiems su pokyčiais organizacijos mastu)	A	V	V
Pritaikomumas išoriniams konsultantams (dirbantiems su grupėmis ir individualiais)	V	V	V
Pritaikomumas vidiniams darbuotojams (atsakingiems už kultūrinius ir kt. pokyčius)	A	V	V

Kriterijų atitikimo lygiai: A – aukštas, V – vidutinis, Ž - žemas

Sudaryta darbo autoriaus

Zafrono ir Logano pokyčių proceso modelis sprendžia klausimą kaip organizacijose ir grupėse sustoti darius tai, kas jau seniai netenkina ir pradėti judėti nauja linkme. Pateikiami požiūriai, instrumentai ir pavyzdžiai kaip įgyvendinti tokį pokytį. Tam, kad pasinaudoti šiuo modeliu, reikia aukšto vadovų sąmoningumo arba išorinių konsultantų pagalbos.

Gentinės lyderystės modelis pateikia paprastą organizacinės kultūros lygių modelį ir suformuluoja aiškias poveikio priemones kaip įtakoti esamą lygį taip, kad jis pakiltų. Kiekvienas aukštesnis organizacinės kultūros lygmuo tolygus aukštesniam efektyvumui, kuris kyla iš darbuotojų įsitraukimo, bendradarbiavimo, motyvacijos išsikelti aukštus tikslus. Šie tikslai pasiekiami be perteklinių pastangų, kadangi siūloma formuoti triadinius ryšius organizacijos viduje ir išorėje, kurie suformuoja vertybėmis ir bendrais interesais paremtus tinklus, leidžiančius amplifikuoti rezultatyvumą. Gentinės lyderystės modelis turi nesunkiai įgyvendinamų priemonių, pvz. kaip įtakoti komandas, kaip organizuoti strateginį planavimą ir kt. Visas modelis galimai pritaikomas tik organizacijoje, kurioje aukšti vadovai linkę patikėti jo naudingumu tiek, kad pabandytų jį įgyvendinti.

Integralios pokyčių lyderystės modelis ypatingas tuo, kad jis pateikia būdus kaip įgyvendinti įvairaus masto pokyčius, ir tų pokyčių metu integruoti a) pokyčių uždavinius su b) žmonių dinamika ir c) keitimo proceso valdymu. Žmonių dinamika pakeitimų metu gali būti labai reikšmingas veiksnys dėl kurio pokyčiai stringa. Pateikiamos labai aiškios rekomendacijos kaip pasirengti šios dinamikos pasireiškimui, kaip ją pastebėti, su ja dirbti įvairiuose lygiuose. Pateikiamas detalus žemėlapis, kuris padeda planuoti tris pakeitimo fazes: a) pasirengimą pakeitimui, kuris turi vykti dar prieš pradėdant planuoti, b) planavimą ir c) patį pakeitimą. Minėtas žemėlapis padeda valdyti ir patį procesą, kuris paprastesniems pakeitimams naudoja projektų valdymo metodiką, o sudėtingesniems – judėjimą link apibrėžtos vizijos, laiku koreguojant kursą, bet nebandant parengti detalaus plano visam pakeitimų procesui. Integralios pokyčių lyderystės modelis nesunkiai pritaikomas ir organizacijų vidinių darbuotojų, ir išorinių konsultantų reikmėms. Modelis aiškiai apibrėžia humanistinio konsultavimo paslaugų vietą, integruoja jas į bendrą organizacijos tikslų struktūrą, pokyčio proceso logiką ir gali padėti suformuluoti konkrečius uždavinius ir vidiniams, ir išoriniams konsultantams.

2 KAI KURIE HUMANISTINIO KONSULTAVIMO METODAI

2.1 Geštalto koučingas

2.1.1 Geštalto koučingo kilmė ir taikymas organizacijose

Geštalto koučingo teorija ir praktika kyla iš trijų šaltinių: geštalto terapijos (jos turinys ir vystymasis glaudžiai nesietinas su geštalto psichologija), geštalto psichologijos ir geštalto taikymo platesnėms sistemoms (tame tarpe komandoms ir organizacijoms) (Bluckert, 2010).

Klaidinga būtų suvokti geštalto terapiją, su kuria geštalto koučingas glaudžiai susijęs, vien kaip būdą gydyti klinikinės diagnozės. Pagrindinis geštalto terapijos pradininkas (jū buvo septyni) F. Perls vertino geštalą kaip per daug gerą, kad jis būtų rezervuotas ligoniams. Jis dažnai kalbėdavo apie geštalą, kaip apie terapiją normaliems žmonėms. Padidintas kontakto su kitais ir aplinka suvokimas suteikia geresnes galimybes individams pagerinti savo santykių kokybę ir sugebėti atrasti naujus, kūrybinius sprendimus savo gerovei (Ginger, 2003). Net savo ištakose geštalto terapija sprendė labai panašius uždavinius, kaip ir geštalto koučingas.

Bluckert (2010) teigia, kad geštalto principai ir metodai gali būti naudojami visai koučingo ar mentorystės praktikai, skirtai komandoms ar individams, sukurtai našumo gerinimui ar vystymui, ar

taikomai platesniame gyvenimo kontekste. Geštalto koučingo praktika gali užsiimti vidiniai organizacijos darbuotojai ar išoriniai asmenys. Geštaltas geriausiai tinka šiems koučingo kontekstams: aukščiausių vadovų/lyderių koučingui, vystymosi koučingui, komandų koučingui ir gyvenimo koučingui. Geštalto koučingo specialistui yra svarbi galimybė dirbti su objektu (asmeniu ar komanda) ilgesnį laiką. Tai leidžia geriau susipažinti su objektu ir giliau suvokti jo procesus.

Bluckert (2010) pažymi, kad geštalto koučingo įsisavinimui reikalingas ilgesnis laikas ir praktinė patirtis. Dėl šių priežasčių gali būti sudėtingiau jį naudoti vadovams, dirbant su pavaldiniais, nes vadovų apmokymo laikas paprastai yra ribotas ir jie nespėtų tinkamai įsisavinti šio metodo.

2.1.2 Pagrindiniai geštalto koučingo teorijos ir praktikos aspektai

Integruotas esamos situacijos suvokimas ir buvimas kontakte. Geštalto koučingo specialistas siekia pasitarnauti kliento sąmoningumo didinimui, mokymui ir geresniam esamos situacijos matymui, taikydamas tikslingas intervencijas. Koučingo specialistui keliamas uždavinys būti artimame, lygiateisiame kontakte, išlaikant sąmoningumą ir stebint viena laikius ir tarpusavyje susijusius procesus fizinėje, emocinėje, intelektinėje ir dvasinėje dimensijose, bei prisiimant atsakomybę už savo indėlį į kliento – koučingo specialisto santykio sistemą. (Siminovitch ir Van Eron, 2006)

Bazinės prielaidos, kuriomis vadovaujasi geštalto koučingo specialistas (sąrašas sudarytas, remiantis Bluckert, 2010):

- Kūrybinis prisitaikymas. Geštalto praktikai mano, kad žmonės elgiasi geriausiu jiems įmanomu būdu (Melnick ir Nevis, 2005), t.y. žmonės pasirenka sprendimus ir elgseną, siekdami geriausių rezultatų, bet apriboti aplinkos sąlygų ir savo suvokimų, kas yra geriausia tuo metu.
- Paradoksali pokyčių teorija (Beisser, 1970). Fundamentali geštalto koučingo intervencija yra aštriai nukreipti dėmesį į tą, kame klientas jau yra duotuoju metu (nesistengti būti kitokiu). Paradoksalus to rezultatas yra tas, kad kai pavyksta priimti dabartinį save, įvyksta pokytis. Pokytis įvyksta kūrybinio prisitaikymo linkme, t.y. pačiu geriausiu žmogui (ar didesnei sistemai) būdu.
- Padidintas suvokimas. Pasikeitimas prasideda nuo pilno supratimo kokia yra dabartinė realybė, tai pasiekama keliant suvokimą (Dennis ir Sadloch, 2015). Esant didesniam suvokimui, žmogus gali lengviau keisti požiūrį, rinktis, veikti, o tai skatina norą veikti ir pasiekti norimų tikslų. Tame tarpe, gali būti išsprendžiamos buvusios problemos, koreguojami tikslai ir kt.

- Lauko perspektyva. Kliento elgsena neatsiejama nuo aplinkos konteksto, situacija sukurama sąveikaujant individui ir aplinkai. Individai egzistuoja ir veikia skirtinguose lygiuose: individo, tarpasmeniniame, grupės ar organizacijos.
- Naudojamas čia ir dabar darbas. Kai klientui būdingos savybės pasireiškia santykyje su koučingo specialistu, tai panaudojama kaip suvokimo didinimo, eksperimentavimo galimybė.

Bazinės prielaidos lemia tokias koučingo praktikas: jutimų, emocijų ir jausmų suvokimas; optimistinės pozicijos praktikavimas; apgalvotas dalinimasis pastebėjimais, interpretacijomis ir vertinimais; pasitikėjimu paremti dialogo santykiai; pasipriešinimų atpažinimas ir pagarbus darbas su jais; kliento mokymosi, eksperimentavimo ir judėjimo link veiksmo palaikymas; konstruktyvus negatyvus grįžtamojo ryšio ir nesėkmių naudojimas didinant kliento savižiną ir skatinant mokymąsi ir pokyčius; įvairių kontekstų naudojimas intervencijose; patyrę koučingo specialistai gali bendravimo eigoje perduoti gebėjimą būti dermėje tarp identiteto ir veiksmo; kreipiamas dėmesys į gerai ir blogai išvystytą kliento elgesį; darbas su skirtingomis kultūromis, patirtimis ir perspektyvomis. (Bluckert, 2010; Siminovitch ir Van Eron, 2006; Dennis ir Sadloch, 2015)

Geštalto koučingo proceso metu naudojama patirties ciklo schema, kuri apibrėžia suvokimo blokus ir pasipriešinimo būdus, siekiant norų ar tikslo įgyvendinimo (individui ar grupei). Patirties ciklo schema aprašo patirtinį poreikių patenkinimo proceso modelį, kurį sudaro tokie etapai: jutimas, suvokimas, susijaudinimas/nerimas, veiksmas, kontaktas, išėjimas. Patirties ciklas leidžia koučingo specialistui tiksliau suvokti kur procesas „užstrigo“, tuo pačiu trukdydamas klientui mokytis ir keistis. Toks suvokimas padeda planuojant intervencijas, kurių metu klientas mokomas atpažinti jam būdingus užstrigimo būdus. (Bluckert, 2010; Siminovitch ir Van Eron, 2006)

Intervencijų planavimo ir įgyvendinimo modelis vadinamas darbo vienetu (angl. Unit of Work). Darbo vienetą sudaro: „Kas yra“ identifikavimas; pasirinkimas į ką fokusuotis; darbas su pasirinkimu; naujo „Kas yra“ pasiekimas. (Bluckert, 2010; Siminovitch ir Van Eron, 2006)

Perls ir kt. (1951) apibrėžia keturis geštalto teorijos identifikuojamus kontakto nutraukimo būdus (jie susiję su patirties ciklu): introjeksija, retrofleksija, projekcija ir konfluencija.

2.1.3 Geštalto koučingo taikymo etiniai ir profesiniai aspektai

Gillie ir Shackleton (2009) teigia, kad psichologinė kompetencija, paremta geštalto, padidina koučingo specialisto galimybes dirbti gilesniame lygmenyje, kas leidžia pasiekti efektyvių pokyčių

kliento savęs ir kitų suvokime. Kita vertus, tai kelia klausimą: kokios yra geštalto koučingo specialisto profesinės praktikos ribos. Klientas, ypač organizacijos kontekste, gali būti nepasiruošęs gilesnėms emocinėms patirtims. Autoriai akcentuoja būtinybę išreikštai sutarti ir sekti ribas, kurių koučingo praktika neturi peržengti. Jei konsultavimas paliečia jautrias, daug emocinės energijos iššaukiančias sritis, koučingo specialistas turėtų dar kartą pasitikrinti ar neperžengtos kliento ribos. Autoriai taip pat akcentuoja būtinybę koučingo specialistui realistiškai vertinti savo kompetenciją, kai susiduriama su kliento emociniu pasauliu, bei naudoti superviziją. Jei klientas paliečia jautrias temas iš praeities ar patiria emocinius išgyvenimus, ir nėra pageidaujama ta kryptimi judėti giliau, autoriai pataria išklaudyti kliento, bet jautriai nukreipti tolesnį darbą kognityvinių / mąstymo procesų bei dabartinio darbinio gyvenimo linkme.

Geštalto koučinge klientas iškart suvokiamas kaip visuminė, sveika ir pajėgi asmenybė. Daroma prielaida, kad klientas jau turi reikiamus resursus, kad pasiektų savo norus ir tikslus. Pasipriešinimas pokyčiams priimamas, kaip pozityvi jėga, kuri saugo klientą. Pasipriešinimo nesiekama nugalėti ar ištrinti, bet siekiama jį suvokti ir pereiti tokiu būdu, kad klientas suvoktų jo konstruktyvią funkciją ir galėtų nukreipti energiją naudinga esamoje situacijoje linkme (Siminovitch ir Van Eron, 2006).

2.1.4 Geštalto koučingo tyrimai

Theeboom ir kt. (2014) pateikia metaanalizę, kurioje tyrė koučingo veiksmingumą organizacijų kontekste. Tyrimas atsako į klausimą ar koučingas veikia penkias teoriškai ir praktiškai svarbias rezultatų kategorijas: veiksmingumą/gebėjimus, pasitenkinimą gyvenimu, susidorojimą su problemomis (angl. coping), požiūrį į darbą ir į tikslą orientuotą savireguliaciją. Rezultatai rodo, kad koučingas turi reikšmingus teigiamus efektus visoms rezultatų kategorijoms, su efektų reikšmių režiais nuo $g=0,43$ (susidorojimas su problemomis) iki $g=0,74$ (į tikslą orientuota savireguliacija). „Metaanalizės rezultatai rodo, kad koučingas yra efektyvi priemonė individų funkcionavimo pagerinimui organizacijose“ (Theeboom ir kt., 2014).

Jones ir kt. (2015) metaanalizė tiria koučingą darbo vietoje, kai koučingo specialistai yra išoriniai arba vidiniai (neįtraukiant vadovų kaip koučingo specialistų ir kolegų koučingo). Autoriai naudojo koučingo galimų rezultatų modelį: afektiniai rezultatai (pasitenkinimas darbu ir kt.; $g=0,51$), kognityviniai rezultatai, gebėjimų rezultatai (lyderystė, techniniai gebėjimai ir kompetencijos; $g=0,28$) ir pasiekti rezultatai (individualūs, komandos ir organizacijos; $g=1,24$). Bendras efektas $g=0,36$ (vidutinis efektas). Tyrėjai padarė išvadą, kad vidiniai koučingo specialistai turi didesnę poveikį, nei išoriniai.

Geštalto krypties koučingo mokslinių tyrimų yra nedaug. Yra trys geštalto koučingo tyrimų straipsniai, publikuoti iki 2009 m. gegužės. Taip pat yra viena humanistinių terapijų metaanalizė, iš kurios galima būtų gauti duomenų, kad teorija, kuria paremtas geštalto koučingas, turi ženkliai pozityvią įtaką sėkmingiems pokyčiams. Wagner-Moore (2004) teigia, kad empiriniai tyrimai rodo, kad geštalto praktikoje dažnai naudojamas dviejų kėdžių metodas yra pranašesnis už kitas intervencijas sprendžiant konfliktus, pasirinkimo konfliktų ir nepabaigtų situacijų atveju. Efektyvumo lygis nesiskiria nuo kognityvinės-bihevioristinės terapijos lygio.

Geštalto koučingo specialistai, vietoje rezultatų analizės dažniausiai pateikia įvairius atvejų aprašymus. Besivystančioje srityje, tokioje kaip koučingas, atvejų aprašymai yra pirmas etapas link kontroliuojamų tyrimų. Atvejų aprašymus yra nelengva apibendrinti, o tai riboja rezultatų patikimumą. Tačiau, geštalto koučingo žvalgomajam tyrimui, atvejų analizės yra logiška pradžia.

Nežiūrint ribotų empirinių tyrimų, geštalto koučingo specialistai yra įsitikinę jų naudojamų metodų veiksmingumu, bei dalinasi įžvalgomis kokios savybės ar kokybės veikia.

Remiantis Drake (2009) bei Spoth ir kt. (2013), koučingas, o ypač geštalto koučingas, yra iš principo sudėtingai tiriami objektai, kadangi, juose labai svarbią vietą vaidina ir sunkiai apibrėžiami faktoriai, pvz. kontaktas, kūrybiškumas, nenuspėjama proceso eiga ir pan. Kita vertus, yra ir apibrėžiama dalis, kurią būtina tirti.

2.2 Į sprendimus orientuotas koučingas

Pateikiama trumpa į sprendimus orientuoto koučingo požiūrio apžvalga, remdamasis Cavanagh M.J., Grant A.M. (2010).

Į sprendimus orientuotas koučingas pagrindinį dėmesį skiria pagalbai klientui, siekiant apibrėžti norimą ateities būseną ir numatant kelią – mąstyme ir veiksmuose – padedantį pasiekti norimą būseną. Esminis į sprendimus orientuoto koučingo klausimas yra: „kas tinka, veikia klientui?“

Į sprendimus orientuoto koučingo teoretikai mano, kad daug laiko gaišti aiškiam kliento problemos formulavimui, priešasčių ir pasekmių, atvedusių į esamą būklę, grandinės dekonstravimui, ar kaltųjų įvardinimui yra dažnai energijos ir laiko švaistymas. Tai gali skatinti prisirišimą prie esamos nepageidaujamos situacijos ir neparodo kelių iš jos.

Į sprendimus orientuotas koučingas remiasi dvejomis teorinėmis prielaidomis:

- Problema nėra realybės faktas, ji yra sukurta diskurse tarp kliento ir kitų kliento pasaulio veikėjų. Būdas kaip klientas ir koučingo specialistas galvoja ir kalba gali nuspalvinti įvykius kaip probleminius.
- Klientas yra fundamentaliai pajėgus išspręsti savo problemas, t.y. jis jau turi viską, ko reikia sprendimo būsenos sukūrimui.

Į sprendimus orientuotas koučingas kelia du uždavinius:

- Pakeisti požiūrį. Į ką mes kreipiame dėmesį – tas ir auga, t.y. vyksta sensitizacijos (išmokstame pastebėti tam tikrą stimulų klasę, pvz. susijusių su esama problema) ir amplifikacijos (dėmesio fokusavimas sustiprina pojūčius) procesas. Požiūrio pakeitimas perkelia dėmesį bei sensitizacijos - amplifikacijos ciklą nuo problemos prie sprendimo. Tam taikoma visa eilė technikų.
- Veikimo pakeitimas. Požiūrio pakeitimo nepakanka. Gali būti identifikuojami elgesio modeliai, kurie skatina tikslo pasiekimą (gali būti, kaip elgiamasi, kai problemos nėra) ir tie, kurie užkerta jam kelią (gali būti, kaip elgiamasi, kai problema yra). Pirmieji yra sąmoningai praktikuojami. Skatinamas pozityvus nusiteikimas eksperimentuoti. Stengiamasi keisti mažai, tik tą, kas būtina.

Koučingo specialistas turi žvelgti į klientą kaip į pilnavertį, pajėgų išspręsti savo problemas asmenį². Specialistui keliamas uždavinys perversi bendravimą iš į problemas orientuoto į orientuotą į sprendimus, išlaikant empatišką bendravimą su klientu (tai gali nevykti greitai). Taip pat koučingo specialistas turi skleisti tikrą pozityvumą ir siekti iš tiesų suprasti kliento situaciją ir judėti sprendimo link.

Į sprendimus orientuotas koučingas plačiai taiko *Stebuklingą klausimą* ar jo variacijas:

„Išivaizduok, kad šiąnakt užmigai ir kai prabudai, problema stebuklingai dingo ir sprendimas jau įgyvendintas... bet tu nežinėjai, kad sprendimas jau yra... koks yra pirmas dalykas, kurį pastebėtum, kuris tau pasakytų, kad sprendimas jau yra?“

² Autoriai pripažįsta, kad ne visais atvejais prielaida, kad klientas yra pajėgus surasti atsakymą pats, vedamas vien klausimų, pasiteisina. Kartais atsakymo jame tiesiog nėra. Autoriai teigia, kad efektyvūs koučingo specialistai naudoja ir savo srities žinias, suteikdami klientui naudingos informacijos ir jį vystydami. Tai turi būti daroma palaikant klientą ir išlaikant lygiaverčius santykius bei kontaktą. Cavanagh ir Grant (2010).

2.3 Apibendrinimas

Tyrimai rodo, kad koučingas yra efektyvi priemonė individų funkcionavimo pagerinimui organizacijose. Koučingas turi įvairių stilių, kurie turi daug bendrumo, pvz. su klientu užmezgamas artimas empatiškas ryšys, fasilituojamas mokymasis, suvokimo plėtimas, rezultatyvumas ir kt.

Geštalto koučingas gali būti plačiai taikomas organizacijose, dirbant su individualiais ar komandomis, taikymo sritys apima ir našumo gerinimą, ir vystymą ar platesnių klausimų nagrinėjimą. Geštalto koučingas geriausiai tinka šiems kontekstams: aukščiausių vadovų/lyderių koučingui, vystymosi koučingui ir komandų koučingui.

Geštalto koučingas turi išvystytą teorinę ir metodologinę bazę, kuri praktikuojančiam koučingo specialistui padeda geriau orientuotis galimai sudėtingose situacijose ir uždaviniuose. Geštalto koučingas leidžia dirbti giliame asmens ar grupės lygmenyje, nevengiant jautrių temų bei emocingo kontakto. Dėl to aktuali tema yra priimtinių ribų apibrėžimas, dirbant organizacijos kontekste.

Geštalto koučingo specialistas vadovaujasi susitarimu su klientu dėl priimtinių ribų, taip pat vertina klientą, kaip pilnai pajėgų pasiekti savo norų ir užsibrėžtų tikslų.

Geštalto koučingo tyrimai nėra išvystyti. Įdomus klausimas yra kaip moksliniais metodais tirti sritį, kurioje geri rezultatai negalimi be sunkiai apibrėžiamų komponentų naudojimo. Kita vertus bendriniai koučingo turimai rodo jis yra rezultatyvus organizacijų kontekste.

3 HUMANISTINIO ORGANIZACIJŲ KONSULTAVIMO TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR REZULTATAI

3.1 Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai

Empirinio tyrimo tikslas:

Išsiaiškinti organizacijų vystymo konsultantų, taikančių humanistinius metodus, praktikas, požiūrius, sprendžiamas problemas ir pasiekiamus rezultatus. Įvertinti tokių paslaugų tinkamumą, tikslinę auditoriją, bei faktorius, lemiančius sėkmingą taikymą.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti organizacijų vystymo konsultantų, gebančių taikyti humanistinius organizacijų konsultavimo metodus, darbo fenomenologiją.
- Nustatyti, kaip konsultantai suvokia savo darbo tikslus, metodus, kaip organizuoja darbą, kas įtakoja pasirinkimus, kaip formuoja pasiūlymą klientams.
- Nustatyti, kaip konsultantai suvokia, kas užtikrina rezultato stabilumą.
- Palyginti teorinėje dalyje nagrinėtų autorių požiūrius su empirinio tyrimo rezultatais.

Motyvai pasirenkant empirinio tyrimo tikslą ir uždavinius:

Teorinėje dalyje nagrinėta visa eilė darbo su organizacijomis metodų, kurie atsižvelgia į individų ir grupių psichologinius ir humanistinius aspektus. Autoriai aprašo įvairius požiūrius, darbo metodus ir pasiekiamus rezultatus. Keliamas tikslas tyrimo metu išsiaiškinti kaip panašiose srityse dirba Lietuvos ir kaimyninių šalių organizacijų vystymo konsultantai. Iš pradžių bus nagrinėjama jų darbo fenomenologija, po to gauti rezultatai bus palyginti su teorinės dalies svarbiais aspektais ir padarytos išvados.

3.2 Empirinio tyrimo metodologija

Tyrimo tikslui pasiekti naudojamas kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas – tai empirinis tyrimas, teikiantis išvadas apie tyrimo objektą, paremtas kokybinių (išreikštų žodžių ar kitokių neskaitmeninių simbolių forma) duomenų analize (Bitinas, 2008). Kaip teigia Morkevičius ir kt. (2008), kokybiniuose tyrimuose tyrėjai siekia surinkti duomenis, kurie būtų turtingi, detalūs ir holistiniai, įtraukiantys vietinį kontekstą, koncentruotą ties „gyvenamomis patirtimis“, ir kurių pagalba būtų galima konstruoti teorijas bei hipotezes. Taip yra didžiaja dalimi todėl, kad kokybinio

tyrimo uždaviniai ir strategija nėra galutinai fiksuoti prieš atliekant tyrimą ir gali kisti jo eigoje. Todėl surenkama informacija turi būti kuo platesnė, kontekstualesnė ir kompleksiškesnė, o tyrimo pradžioje tyrinėtojas turėtų stengtis užfiksuoti kuo daugiau informacijos, kuri padėtų surasti tyrimo koncentravimo tašką. Tyrimo metu iš informacijos srauto, kuris pasiekia tyrinėtoją, atrenkami tik tie dalykai, kurie svarbūs siekiant įgyvendinti konkretaus tyrimo tikslus ir uždavinius.

Kaip kokybinio tyrimo strategija pasirinkta fenomenologinė strategija. Jos tikslas – tirti fenomenus, atskleidžiant žmogiškųjų išgyvenimų prigimtį ir būdus. Tyrėjas nagrinėja kaip žmonės išgyvena tiriamą fenomeną, kaip suprasti šiuos jų išgyvenimus. Remdamasis iš informantų surinktais ir išnagrinėtais duomenimis, tyrėjas atskleidžia ir paaiškina šį savo supratimą, siekia rasti, kas yra bendra ir individualaus informantų išsakyimuose, o tai skatina jį atskleisti esminę fenomeno struktūrą (Bitinas, 2008).

Kaip duomenų rinkimo metodas, pasirinktas dalinai struktūruotas giluminis interviu (Žr. 1 priedą).

3.2.1 Tyrimo imtis ir respondentų atranka

Kokybinio tyrimo imties dydžio nustatymui dažnai aiškių taisyklių nėra ir jis priklauso nuo reiškinių tyrimo detalumo, tyrimo strategijos, duomenų rinkimo metodo ir renkamų duomenų informatyvumo. Pasirinkus individualų giluminį interviu, kaip duomenų rinkimo metodą, siūlomas imties dydis – nuo 5 iki 30 žmonių, kadangi kokybinio tyrimo išvados labiau siejasi ne su imties dydžiu, o su surinktų duomenų informatyvumu (Bitinas, 2008). Bus siekiama tyrimą tęsti tol, kol bus pasiektas turinio prisotinimas.

Tiriamas fenomenas diktuoja metodą (ne atvirkščiai), tame tarpe ir respondentų tipą. Respondentai turi turėti patirtį, susijusią su tiriamu fenomenu (Groenewald, 2004). Pasirinktų respondentų perspektyvose turi būti duomenų apie humanistinio konsultavimo fenomeną organizacijose, todėl jie buvo pasirinkti remiantis šiais kriterijais:

- Tai konsultantai, dirbantys su įmonėmis ir šioje srityje turintys ženkliai patirtį.
- Prioritetas teikiamas konsultantams, turintiems ir individualią praktiką, kurioje taiko kokį nors humanistinio konsultavimo ar terapijos kryptį, pvz. geštalto, egzistencinę terapiją ar panašius koučingo stilius. Konsultantų individualios praktikos patirtis leidžia daryti pagrįstą prielaidą, kad jie turi pakankamą giluminio psichologinio konsultavimo patirtį, kurią galėtų pasitelkti ir konsultuodami įmones. Tokiu atveju galima kelti klausimą ar konsultantai tą daro ir gilintis į tai kaip, ar kodėl ne?

- Tyrime gali dalyvauti ir konsultantai, kurie, tam tikra apimtimi naudoja humanistinius metodus, jų darbo su organizacijomis tiksluose galimai svarbią vietą turi užimti tokios kategorijos, kaip darbuotojų, vadovų ar grupių požiūriai, jausena, santykiai, motyvacija, organizacinė kultūra.

3.2.2 Duomenų analizės žingsniai

Groenewald (2004) aprašo fenomenologinę duomenų analizę kaip jų transformavimą interpretuojant. Tai atliekama pasitelkiant sisteminę procedūrą ir duomenyse identifikuojant esmines savybes ir sąryšius. Svarbu ištirti fenomeno dalis, bet išlaikant visuminį kontekstą.

Išanalizavus fenomenologinių duomenų analizės ir pateikimo būdus, pateiktus Groenewald (2004, 2003), Bitinas (2008, p. 248-253) bei Hycner (1985), buvo apsispręsta analizę atlikti tokiais žingsniais:

1. Fenomenologinis redukavimas ir „įtraukimas į kabutes“ (angl. bracketing). Siekiama, kad tyrėjo asmeninės prielaidos, prasmės, interpretacijos ar teorinės koncepcijos nepadarytų įtakos fenomeno aprašymui ir nagrinėjimui. Rekomenduojama keletą kartų klausytis respondentų įrašų, kad susidarytų holistinis pojūtis, „geštaltas“. Toks nusiteikimas ir požiūris turi būti praktikuojamas viso tyrimo metu.
2. Prasminių vienetų apibrėžimas. Identifikuojami nepasikartojantys prasminiai vienetai kiekvieno respondento interviu transkripcijose.
3. Prasminių vienetų jungimas į temas. Kiekvienam respondentui analizuojami prasminiai vienetai, neprarandant holistinio konteksto, ir randamos temos, apjungiant prasminius vienetus, kurie natūraliai grupuojasi.
4. Atskirų interviu apibendrinimas. Parengiamas kiekvieno interviu apibendrinimas.
5. Bendrų ir unikalių temų išskyrimas iš visų interviu bei jungtinio apibendrinimo sukūrimas. Neapsiribojama vien interviu duomenų nagrinėjimu, bet einama už šių duomenų ir generuojamos idėjos.
6. Teorinės dalies duomenų įtraukimas į apibendrinimą. „Interpretuojamos ne tik atliekant kokybinių duomenų analizę matomos prasmės, tyrėjas išskiria naujas susiformavusias prasmes, lygindamas su kitų tyrėjų tyrimų rezultatais“ (Bitinas, 2008, p. 238)

3.3 Empirinio tyrimo eigos ir rezultatų aprašymas

3.3.1 Empirinio tyrimo eiga

Empirinis tyrimas vyko 2016 m. kovo 2 – balandžio 3 dienomis. Tyrimo respondentais buvo pasirinkti organizacijų vystymo konsultantai, tenkinantys kriterijus (žr. 3.2.1).

Tyrimo metu apklausti 5 konsultantai (žr. 2 lentelė), kurie gyvena Lietuvoje ir Latvijoje. Apklausti konsultantai dirba ar yra dirbę Pabaltijo bei Skandinavijos šalyse, dažniausiai su stambesnėmis įmonėmis (nuo kelių šimtų darbuotojų iki dešimčių tūkstančių).

Darbe nepateikiamos jokios detalės, kurios gali leisti identifikuoti respondentus ar kitus asmenis bei įmones, minimus interviu. Tyrimo analizėje visa informacija buvo užkoduota pagal interviu eiliškumą nuo R1 iki R5. Trys respondentės yra moterys, du vyrai. Siekiant geresnio konfidencialumo užtikrinimo, tekste nebus atsižvelgta į respondentų lytį. Bus naudojama vyriška giminė, pvz. respondentas R1. Kai kuriems respondentams buvo svarbus konfidencialumas, kadangi jie įpareigoti ir etikos kodeksų, ir sutarčių su klientais. Mano pateikta informacija apie konfidencialumo užtikrinimo priemones leido jiems kalbėti laisvai ir papasakoti įdomių detalių.

2 lentelė. Respondentų charakteristikos

Respondento kodas	Konsultavimo, susijusio su organizacijomis, patirtis	Terapinio darbo su asmenimis ir grupėmis patirtis	Kita informacija
R1	16 metų patirtis: mokymų, seminarų vedimas, projektai, supervizijos. Turi patirties dirbant ir kaip išorinis konsultantas, ir kaip vidinis vadovas, kuris dalinai teikia konsultacines paslaugas. Respondentas turi nemažą patirtį, dirbant verslo įmonėse kaip vidinis darbuotojas.	10 metų individų ir grupių terapijos patirtis. Geštalto terapijos kryptis.	Interviu trukmė: 70 min.
R2	12 metų patirtis: dirbo „beveik visose“ (R2) žmogiškųjų išteklių valdymo pareigose, taip pat turi didelę patirtį vadovaujant žmogiškųjų išteklių padaliniams įmonėse (nuo kelių dešimčių iki tūkstančių darbuotojų). Taip pat dirbo kaip išorinis įmonių konsultantas. Veda mokymus organizacijoms. Respondentas turi	12 metų individų ir grupių terapijos patirtis. Geštalto terapijos kryptis.	Pirmo interviu trukmė: 60 min. Antro interviu trukmė: 40 min.

	didelę patirtį, dirbant verslo įmonėse kaip vidinis darbuotojas.		
R3	15 metų patirtis: daugiausia mokymų vedimas organizacijoms. Respondentas neturi reikšmingos vidinio darbuotojo patirties, dirbant verslo įmonėse.	Apie 20 metų individų ir grupių terapijos patirtis, tame tarpe ir darbiniais klausimais. Egzistencinės terapijos kryptis.	Interviu trukmė: 40 min.
R4	10 metų organizacijų konsultavimo patirtis ir 8 metų mokymų vedimo organizacijose patirtis.	-	Interviu trukmė: 50 min.
R5	6 metų organizacijų konsultavimo ir mokymų organizacijoms vedimo patirtis.	2 metų individualios ir porų terapijos patirtis.	Interviu trukmė: 55 min.

Sudaryta darbo autoriaus

Su respondentais dėl interviu buvo tariamasi elektroniniu paštu arba telefonu. Respondentai buvo iš anksto informuojami apie pokalbio temą, nebuvo prašoma specialiai ruoštis pirmajam pokalbiui. Dauguma pokalbių vyko Skype video pokalbio pagalba. Giluminis iš dalies struktūruotas interviu trukdavo nuo 40 min. iki 70 min. jai/jam tinkamu metu.

Interviu pradžioje, pagal giluminio iš dalies struktūruoto interviu scenarijų (žr. 1 priedą), su respondentais buvo aptiriamos interviu taisyklės, eiga ir respondentams tinkami interviu trukmės apribojimai. Buvo stengiamasi užmegzti gerą, dėmesingą, ryšį, kuriame respondentai gerai jaustųsi, galėtų atsiskleisti ir papasakoti interviu tikslus atitinkančią informaciją.

Dalinai struktūruoto interviu pateikti klausimai buvo naudojami kaip gairės pokalbiui su respondentais. Kadangi fenomenologinis tyrimas reiškia turtingų fenomeno ir jo aplinkos aprašymų rinkimą (Groenewald, 2004), respondentai būdavo skatinami išplėtoti nagrinėjamą temą tiek, kiek ji jam svarbi ir griežtai neapsiribojant tik interviu scenarijuje pateiktais klausimais, bet bandant gauti informacijos apie respondento suvokiamas nagrinėjamų temų sąsajas.

Renkant duomenis buvo daromos pastangos „atidžiai vertinti savo turimas ir suvoktas idėjas, atsiriboti nuo išankstinio supratimo“ (Bitinas, 2008, p. 250), t.y. tyrimo objekto atžvilgiu neužimama jokia išankstinė pozicija, nei už, nei prieš (Lauer, 1958). Visi tyrimo objekto pasireiškimo būdai turi būti fiksuojami ir laikomi duomenimis (Bitinas, 2008). Jei respondentas neturi ko pasakyti tam tikru klausimu – tai taip pat labai įdomi informacija. Duomenų rinkimo interviu (pagal galimybes) tęsdavosi kol tema būdavo išsemta ar prisotinta, t.y. kai respondentai nepateikdavo naujų perspektyvų tiriamu klausimu (Groenewald, 2004).

Su vienu respondentu buvo suorganizuotas papildomas interviu, pateikiant papildomus ir patikslinančius klausimus, kurie kilo po pirmojo interviu duomenų analizės. Interviu su šiuo respondentu buvo išskirtinai turiningas bei įvairiaprasmis. Mano duomenų interpretacija galėjo iškraipyti respondento nuomonę. Antrojo interviu metu buvo patikslinta ar gerai supratau respondento nuomonę bei paprašyta patikslinti ir išplėtoti tam tikras temas.

Visi interviu (respondentams sutikus) buvo įrašyti, reikšmingos dalys transkribuotos. Dėl didelės apimties ir jautrių detalių, visi interviu protokolai darbe nėra pateikiami. Pateikiama sutrumpinta interviu medžiaga.

3.3.2 Apibendrinta interviu medžiaga

Visi interviu su respondentais buvo įrašyti, transkribuotos reikšmingos dalys, išskirti prasminiai vienetai ir temos. Tada buvo parengti kiekvieno interviu apibendrinimai, apsiribojant temomis, kurios gali būti reikšmingos tyrimui.

Respondento R1 interviu medžiaga

Respondentas konsultuoja organizacijas, veda mokymus ir seminarus apie 16 metų, taip pat dirba kaip geštalto terapeutas (apie 10 metų individų ir grupių konsultavimo patirtis) ir supervizorius. Daugumą užsakymų (apie 80%) organizacijose konsultantas gauna per stambią Latvijos kompaniją, parduodančią mokymus ir konsultacijas. Pardavimus vykdo specializuoti pardavėjai, kurie bendrauja su klientų organizacijomis ir patys parenka konsultantą užsakymų vykdymui. 20% darbo su organizacijomis užsakymų gauna tiesiogiai, daugiausiai per rekomendacijas ir internetinę reklamą. Dažniausiai respondentas dirba maždaug 200-300 žmonių organizacijose.

Dauguma užsakymų (60-70%) yra neilgalaikiai, nes „sunku motyvuoti organizacijos vadovybę ilgam darbui, dauguma nori greito rezultato“. Šios kategorijos užsakymus dažniausiai sudaro tokios dalys: 2-3 diagnostiniai susitikimai, tada „bent 2 dienų“ seminaras (pageidautina išvažiautus, 30% teorijos, 70% praktikos), po maždaug savaitės dar vienos dienos seminaras, po 2-3 savaičių seminaras, kurio metu teikiamos papildomos konsultacijos, grįžtamasis ryšys.

Dažniausios užsakymų temos: populiariausia yra komunikacijos tema. Kaip šios temos dalys, ypatingą susidomėjimą kelia konfliktai organizacijoje, konfliktai su klientais, emocijų darbo vietoje valdymas, taip pat pardavimai, nes tai sfera, kur dažnai keičiasi darbuotojai ir reikia mokytis naujus; darbas su sunkiais klientais; streso valdymas; emocinis intelektas; pokyčių išgyvenimas.

Ilgalaikis išorinio konsultanto darbas, kurį konsultantas vadina „geštaltiniu konsultavimu“, nes praeinamas pilnas kontakto ciklas pagal geštalto teoriją, trukdavo iki 7 mėn. Užsakymai, apimantys „pilną ciklą“ yra reti, tačiau požiūris į darbą su šiais užsakymais geriau atskleidžia R1 respondento požiūrį į organizacijų konsultavimą. Geštalto požiūris ir metodas daro esminius, giluminius pokyčius. Įvykus giluminiams pasikeitimams, pokyčiai yra stabilūs. Tokio užsakymo atveju dirbama taip: diagnostikos metu yra galimybė kalbėtis su organizacijos vadovybe, sužinoti kaip ji jaučia, suvokia („išgyvena“) savo organizaciją, kokia organizacinė struktūra, kaip vyksta darbas. Būtina atsižvelgti į organizacijos brandą - tai viena iš diagnostikos dalių: kaip jie bendrauja, kokia jų struktūra, santykiai, lyderystės formos ir kt. (Gingerio pentagrama). Tada dirbama su grupe, dėl kurios konsultantas samdomas. Po to seka asimiliacijos dalis, kurios metu žiūrima kas įvyko, kas pasikeitė, kokie rezultatai pasiekti, nes organizacijai visada svarbu žinoti „ką mes gausime“. Galvojama kaip stabilizuoti rezultatus. Kartais vykdomas „supervizinis darbas“: žiūrima kaip organizacija kažką daro, kad pasireiškia tam tikras efektas, su kokiais sunkumais susiduria, realizuojant naują patirtį, teikiama pagalba įveikiant sunkumus.

Geštalto idėja yra padėti žmogui kūrybiškai prisitaikyti prie vykstančio proceso. Tam reikia aiškiai suvokti kas vyksta (aiškiai pamatyti situaciją). Geštalto konsultantas padeda tą padaryti. Kada suvokiame situaciją, kada suprantame kas mums labiausiai aktualu duotuoju momentu, tada atsiranda įvairūs jausmai, gynybiniai mechanizmai. Konsultantas pasirenka įvairias metodikas ir stengiasi padėti organizacijai peržengti tai. Jei reikia įdiegti tam tikras permainas – tai visuminis darbas. Konsultantai pasirenka variantus: kartais darbuotojus reikia mokyti – reikalingos papildomos žinios, kartais reikia mokyti komunikuoti, kartais reikia mokyti bendradarbiauti, ar įsitraukti į tam tikrą veiklą (pvz. darbuotojus įtraukti į pokyčių projektą – tai juos daro labiau lojalius), kartais reikalingas fasilitavimo, palaikymo procesas, kartais reikalingi pokalbiai ar derybos su darbuotojais, kartais priimami ir aiškiai deklaruojami griežti sprendimai („bus taip ir viskas“), labai įvairiai.

Kalbant apie naudojamus metodus, Gingerio pentagrama padeda išskirti kas yra aktualu, jei darbas susijęs su tikslų kėlimu, naudingi koučingo metodai (pvz. GROW modelis), jie gerai veikia, duoda stimulą azartą, leidžia gyvai įsivaizduoti kaip viskas bus.

Svarbu, kad užsakovas matytų savo asmeninę prasmę konsultanto inicijuotame procese. Jei keliamas tikslas, pvz. pagerinti komunikaciją, tai po tuo visada slypi tikslas uždirbti pinigus – ekonominis motyvas. Visada verta šiuos du aspektus susieti. Kai užsakovas mato šį ryšį - tai didina jo užtikrintumą, kad investicijos ir pastangos atneš pelno. Nors tai sunkiai pamatuojama, bet

mokymų ir seminarų dalyviams tai duoda stimulą, jie suvokia kodėl dalyvauja procese ir ką iš to gaus.

Kalbėdamas apie pokyčius ir jų stabilumą, respondentas pažymi, kad svarbu surasti balansą tarp dviejų polių: pirmasis yra vystymasis, azartas, stimulus, augimas, antrasis – stabilumas. Abu reikia suderinti, pokyčiai turi būti daromi palaipsniui. Kitas momentas - pokyčiai galimi, kai mes suvokiame savo gynybinius mechanizmus, pvz. baimę, kodėl ji yra, ko bijom, kokios rizikos? Reikia jas išnagrinėti. Kažkur yra didelės rizikos ir ta kryptimi galima neiti, bet gal yra tokių, kurias galime sumažinti ir surasti resursų judėjimui? Tada stabilizacija ir vyksta, kai viskas tampa labiau suvokta ir aišku.

Privačios praktikos rėmuose (nes mokymų ir konsultacijų padavimo bendrovė neparduoda tokios paslaugos) konsultantas giliau dirba su atskirais vadovais. Patys vadovai kreipiasi ir sprendžia su darbu susijusius klausimus (respondentas šio darbo nepriskiria psichoterapijai). Pačios populiariausios temos:

1. Pasirinkimas. Būna, kad vadovai daug pasiekė vienoje organizacijoje ir jiems prasideda tarsi, viena vertus perdegimas, kita vertus, jiems reikia rasti kažkokius tikslus - kur eiti. Dažnai tokius klausimus kelia verslų savininkai.
2. Santykiai su pavaldiniais. Kaip surasti geriausius vadovavimo žmonėmis būdus, kartais – tai konfliktinės situacijos. Tada tai daugiau darbas su emocijų išreiškimu ir bendradarbiavimo kelių radimu.
3. Stebimas efektas, kad vadovai kreipiasi darbiniais klausimais, bet ilgainiui prieinama prie asmeninių temų. Respondentas numano, kad vadovai pusiau sąmoningai pasirenka būtent jį: „Tai toks saugus būdas ateiti pas psichoterapeutą – ne kaip pas psichoterapeutą, bet kaip pas darbinių klausimų konsultantą“. Galiausiai kontraktas pakeičiamas ir svarbūs tampa asmeniniai klausimai.

Jei dirbant identifikuojamos žinių, gebėjimų spragos, dirbant individualiai, respondentas gali išdėstyti tam tikras teorines temas arba parekomenduoja perskaityti tam tikrą knygą, sudalyvauti mokomajame seminare.

Respondentas išsamiai papasakojo apie naujos vizijos ir strategijos diegimo atvejį aukštos organizacinės kultūros organizacijoje, jam dirbant vidiniu organizacijos (apie 1000 darbuotojų) mokymų padalinio vadovu. Valdyba sukūrė naują viziją. Valdyba „patys degė naują viziją“. Respondentas glaudžiai dirbo su valdyba ir ieškojo būdų, kaip padaryti, kad vadovų sukurta vizija

patikėtų darbuotojai. Organizacijos prezidentas važinėdavo į regionus, pasakodavo viziją, būdavo organizuojamos diskusijos, kurių metu buvo išklausomi atsiliepimai, idėjos.

Organizacijos darbuotojai buvo rotuojami, įtraukiami į skirtingus ir įvairius organizacijos projektus. Organizacijoje buvo mažai darbuotojų, kurie demonstruodavo skepticizmą ir pasyvumą, vyravo išitraukimas, entuziazmas, noras įgyvendinti naujus projektus ir tikėjimas, kad gausis gerai ir bus šaunu. Tokios nuotaikos vyravo įvairiuose lygmenyse – ir vadovybėje, ir tarp darbuotojų. Šioje organizacijoje vyravo „šeimyniška“ kultūra, nebuvo griežtos hierarchijos. Aukščiausios grandies vadovai laisvai bendraudavo su visų grandžių darbuotojais, tardavosi ir aptarinėdavo įvairius klausimus. Ši organizacija labai greitai, per 5 metus, išaugo nuo 3 darbuotojų ir viršijo 1000. Respondentas sieja tokį greitą augimą ir sėkmingą vertybių diegimą su organizacijos kultūra, kurioje vyravo atvirumas ir gera įvairių lygmenų ir grupių komunikacija.

Respondento R1 interviu analizė

Respondentas R1 yra patyręs geštalto psichoterapeutas. Jis įvaldęs visus reikiamus instrumentus, leidžiančius pastebėti individualius ir grupinius klientų psichologinius procesus bei su jais dirbti. Galima daryti prielaidą, kad reikia tik atitinkamo kliento noro, pasirengimo dalyvauti procese ir R1 galėtų jį patenkinti. Ar respondentas gauna užsakymų iš klientų, kuriuose galėtų pilnumoje pasireikšti, giluminio darbo su grupėmis ir individais, gebėjimai? Tokių užsakymų būna mažai, juos klientas vadina „geštaltiniais užsakymais“, kuriuose klientų grupės praeina „pilną kontakto ciklą“ (pagal geštalto kontakto ciklo supratimą). Dauguma užsakymų – tai, respondento vertinimu, yra trumpi mokymai, kurių suminė trukmė yra virš 3 dienų. Tokius mokymus respondentas vertina kaip pakankamus. Nenuostabu, kad „geštaltinių užsakymų“ yra nedaug, nes jų kaina yra didelė.

Jei atsiranda klientas, kuris yra pasirengęs praeiti pilną „geštaltinio užsakymo“ procesą su R1, gaunami geri rezultatai. Respondentas teigia, kad: „Geštalto požiūris, metodas daro esminius, giluminius pokyčius. Įvykus giluminiams pasikeitimams, pokyčiai yra stabilūs.“

Tam, kad klientas turėtų motyvaciją dalyvauti mokymo procese, kurį pasiūlo konsultantas, svarbu, kad klientas savo suvokime susietų vykstantį procesą su galutiniu jam rūpimu tikslu, pvz. uždirbti pinigus: „Kai užsakovas mato šį ryšį, tai didina jo užtikrintumą, kad investicijos ir pastangos atneš pelno. Nors tai sunkiai pamatuojama, bet dalyviams tai duoda stimulą, jie suvokia kodėl tą daro ir ką iš to gaus.“

Vienas emociškai ryškiausių R1 pasakojimų yra apie patirtį dirbant aukštos kultūros organizacijoje, kuri turėjo įkvepiančią viziją, didesnė dalis darbuotojų buvo įsitraukę, vyravo gera komunikacija, darbuotojų ir vadovų lygiavertiškumas („šeimyniška kultūra“). Ši organizacija labai greitai išaugo. Respondentas sieja tokį greitą augimą ir sėkmingą vertybių diegimą su organizacijos kultūra, kurioje vyravo atvirumas ir gera įvairių lygmenų ir grupių komunikacija.

Respondentas pritaiko savo geštalto terapeuto gebėjimus individualiai dirbdamas su vadovais. Respondento gebėjimas dirbti su giluminiu asmens turiniu padeda spręsti tokias problemas, kaip: motyvuojančios krypties pasirinkimas (ypač verslų savininkams); santykiai su pavaldiniais, geriausių vadovavimo būdų paieška; konfliktinės situacijos, emocijų išreiškimas, kelių radimas. Respondentas stebi dažną efektą kai vadovai ilgainiui pereina prie asmeninių temų ir konsultavimo kontraktas pakeičiamas.

Respondentas pateikė porą pavyzdžių iš praktikos, kai pradinis užsakymas neatitiko tikrosios situacijos, kuri buvo grupėje, su kuria buvo dirbama. Vienu atveju buvo padaryta kontrakto korekcija ir darbas vyko rezultatyviai. Kitu atveju vadovai nesutiko su konsultantų pateikta kertinių situacijos priežasčių analize ir reikalavo įgyvendinti pradinį užsakymą vesti emocinio intelekto seminarą, nors konsultantai išsiaiškino, kad aštrus konfliktas tarp kliento organizacijos grupių kyla dėl darbo organizavimo, atsakomybių paskirstymo ir motyvavimo sistemos specifikos. Šioje situacijoje vadovai bando pasitelkti konsultantą kaip instrumentą, kuris pakeistų natūraliai kylančią darbuotojų emocinę reakciją į situaciją, kuri jiems nepriimtina. Konsultantas gali ieškoti tokių pokyčių, kurie tiktų ir vadovams, ir darbuotojams, bet jis negali pakeisti darbuotojų emocijų.

Respondento R2 sutrumpinta interviu medžiaga

Respondentas yra geštalto terapijos ekspertas (apie 12 metų patirtis), dirbantis su grupėmis, individualiais ir kaip supervizorius. Respondentas turi didelę patirtį, dirbdamas įmonėse (nuo kelių dešimčių iki tūkstančių darbuotojų) kaip vidinis darbuotojas ir įvairiose („beveik visose“) žmoniškųjų išteklių valdymo pareigose, taip pat turi didelę vadovavimo žmoniškųjų išteklių padaliniais patirtį, bei darbo aukšto lygio vidiniu konsultantu, patirtį. Taip pat dirba ir kaip išorinis įmonių konsultantas. Respondentas išskyrė šias savo patirties sritis: žmoniškųjų išteklių valdymo procesų kūrimas ir tobulinimas, vertybių diegimas (priemonių planas ir įgyvendinimas), darbuotojų atrankos, kultūrinio sąmoningumo lavinimas (skirtingų šalių darbuotojų supažindinimas su jiems svetima šalimi, organizacijų, verslo kultūrine specifika, mentorystė, koučingas), organizacijos

motyvacijos sistemos kūrimas. Respondentas dirba ir su atskirais darbuotojais (pvz. koučingas, konfliktų sprendimas), ir su grupėmis (grupės sutelktumo mokymai, darbas su pokyčiais ir kt.)

Respondentas R2 didelį dėmesį skiria savo asmeninių vertybių atitikimui su organizacijos, kurioje ruošiasi dirbti ar kurią konsultuoti, vertybėmis: „Kai renkuosi įmonę, žiūriu ar mano vidinės vertybės sutampa su įmonės vertybėmis. Mano vidinės vertybės sutapo su geštalto vertybėmis ir aš negaliu namie būti vienoks, o darbe - kitoks.“ „Mano vertybinėje sistemoje svarbią vietą užima geštalto vertybinė sistema: fenomenologija (mano pasaulis nėra kito žmogaus pasaulis ir jei ką nors noriu sužinoti apie kitą žmogų aš jo klausiu, o ne projektuju), lauko teorija (neanalizuoju jokio darbinio atveju be jo konteksto), egzistencializmas (tai atsakomybės prisiėmimas ir lygiaverčiai santykiai, tame tarpe ir su vadovais), humanistiniai principai, holistinis požiūris į žmogų (viskas yra svarbu, ne tik darbas, ne tik protas, bet svarbi ir fizinė sveikata, ir emocinė būseną). Šie principai mano darbe yra kasdien.“ Respondentas žiūri kokias vertybes organizacija deklaruoja (pvz. savo internetinėje svetainėje), bet tuo neapsiriboja. Vertina įvairią informaciją ir pasikliauna savo patirtimi bei intuicija. Teigia, kad atėjus į organizaciją, juntama jos atmosfera, ji arba patinka, arba ne. Padidėjęs jautrumas aplinkai ištreniruotas, dirbant terapinį darbą (ten jis būtinas).

Respondentas paprastai gerai atsirenka organizacijas, kurių vertybinės nuostatos suderinamos su respondento vertybėmis. Galima daryti prielaidą, kad toks respondento dėmesys darbuotojų ir klientų pasirinkimui sudaro prielaidas jo gerai savirealizacijai profesinėje sferoje (žr. 3.3.3 skyriaus dalį: Humanistinį požiūrį taikančių organizacijų konsultantų savirealizacija darbinėje aplinkoje). Kita vertus, respondentas turėjęs ribotą patirtį dirbant su žemų kultūrų (vertinant pagal Logan (2011)) organizacijomis.

Respondentas akcentuoja organizacinių procesų svarbą, organizuojant žmogiškųjų procesų valdymą organizacijose, ypač stambesnėse. Mano, kad iki 20-30 žmonių organizacijose galima dirbti betarpiškai ir tiesiogiai (su minimaliais procesų aprašymais), didesnėse organizacijose – būtini aprašyti procesai. Kuo didesnė įmonė – tuo daugiau, nes kitaip nesusišnekėtume, kadangi žmonės turi skirtingus įsivaizdavimus ir nepavyktų rasti bendro suvokimo kas mes ir kaip dirbsim. Be procesų negalima dirbti kartu.

Respondentas turi didelę praktinę patirtį, samdant išorinius konsultantus, bei vidinius darbuotojus, tame tarpe ir į žmogiškųjų išteklių pareigybes, bei vėliau su jais dirbant. Respondento nuomonė šiuo klausimu gali būti laikoma labiau pagrįsta, lyginant su kitais respondentais, ji tokia: terapeutas, neišmanantis verslo, gali dirbti verslo aplinkoje, jei sprendžiami, pvz. tokie klausimai, kaip

konfliktų sprendimas tarp darbuotojų ar grupių, grubus darbuotojo bendravimas ir pan. Tada verslo išmanymo nereikia.

Jei darbas apima platesnį klausimų, susijusių su žmogiškaisiais ištekliais, ratą respondentas nepasitiki psichoterapeutais ar koučingo specialistais, jei jie nėra dirbę versle. Verslas - tai ne tik santykiai tarp žmonių, tai daug daugiau. Jie nežino verslo procesų, nežino kaip uždirbti pinigų, bendrauti su klientu, nežino daugelio dalykų, kas susiję su organizacijos valdymu, organizacijos kultūra. Tuos dalykus gali žinoti tik pasiskaitę iš knygų, o praktinio išmanymo labai trūksta.

Nesamdytų koučingo specialistų, nedirbusių versle, jei darbas būtų susijęs su organizacinės kultūros kūrimu, strategija. Jie gali būti labai geri specialistai žmonių santykiams spręsti ir tam tikroje specializacijoje, bet tikrai ne įmonei. Ir verslo konsultantus vertina tuos, kurie yra dirbę vadovais: organizacijų, skyrių, ar projektų. Taip pat ir su teoretikais, neturinčiais įmonės valdymo patirties. Geras konsultantas turi turėti praktinės patirties versle ir išmanyti kažkokią sritį siauriau nei kiti žmonės. Renkantis, daugiausiai vertintų kandidatų patirtį ir atsiliepimus apie juos.

Respondentas įvardina tokias priemones, kurias gali taikyti organizacijos vadovai ar žmogiškųjų išteklių darbuotojai, ir padedančias gerai žinoti kas vyksta organizacijoje: a) kiekybiniai matavimai, b) darbas padaliniuose ir c) tiesioginiai kontaktai. Toliau kiekvienas punktas aprašytas detaliau.

a) Kiekybiniai matavimai. Periodiškai daromi darbuotojų įsitraukimo tyrimai (engagement survey, motivation survey). Matuojamas darbuotojų pasitenkinimas įmone, darbu, vadovu, organizacine kultūra, žmonių valdymu ir t.t. Kas ketvirtį - trumpas vertinimas, kartą per metus - pilnas vertinimas. Kitose įmonėse taikomas tik metinis vertinimas. Vadovai gali būti vertinami spalvine skale, priklausomai nuo tyrimų rezultatų. Jei vadovas įvertinamas raudonai, vidinis konsultantas eina pas vadovą, sudaromas pusės metų veiksmų planas, kuriame numatoma ką daryti su žmonėmis, kaip vadovui tobulinti savo veiklą, kad kitose apklausose jis būtų įvertintas geriau. Ir vidinio konsultanto vertinimas tiesiogiai priklauso nuo kuruojamų vadovų, pvz. yra 25 kuruojami vadovai, jei iš jų 5 yra raudoni ir po metų neparodytų pagerėjimo, tada konsultanto darbas būtų įvertintas prastai. Veiksmai, jei vadovas "raudonas": iš vertinimo būtų nustatytos tobulintinos sritys ir numatytos gerinimo priemonės, pvz. vadovas neinformuoja apie x, tada kurtų ar tobulintų komunikacijos planą; jei darbuotojai jaučiasi nevertinami, negaunantys atgalinio ryšio, tada vadovas mokinamas kaip pravesti darbuotojų vertinimo pokalbius, su juo kalbama kaip svarbu bendrauti, kaip tą daryti.

b) Darbas padaliniuose. Dauguma darbuotojų mato savo siaurą darbo sritį ir viską vertina iš savo pozicijų. Labai gerai padeda laikinas darbuotojų perkėlimas į kitas darbo vietas, pvz. žmogiškųjų išteklių darbuotojas eina padirbti į IT skyrių ar kitur. Dažnai po tokios praktikos atsiranda suvokimas, kad iš neįprastos pozicijos įmonė atrodo visai kitaip - tai darbas su projekcijomis.

c) Tiesioginiai kontaktai. Asmeniniai kontaktai su darbuotojais ir vadovais, „pulso“ pajautimas (darbuotojų nuotaikos, pokalbių temos ir pan.) Svarbu matyti ne tai, „ką noriu matyti“, o realius procesus. Gali padėti fenomenologinis metodas: stengtis atsiriboti nuo išankstinio asmeninio nusistatymo ir matyti faktus, o ne savo įsivaizdavimą. Pažangūs aukšti vadovai gali dalyvauti padalinių susirinkimuose, kalbėtis su žemiausių grandžių darbuotojais ir gauti neadaptuotą informaciją apie esamą situaciją, nes kuo aukštesnis vadovas, tuo per organizacinę hierarchiją jis gauna labiau nufiltruotą informaciją.

Respondentas mano, kad su žmogiškaisiais ištekliais dirbantys žmonės privalo suprasti įvairius organizacijos darbuotojus. Respondentas, dirbdamas vidiniu žmogiškųjų išteklių darbuotoju, daug lankydavosi įvairiuose skyriuose, susipažindavo su įvairių pareigybių padėtimi, kad suprastų kaip jie dirba, kaip vertina situaciją. Šiam supratimui reikia išmanyti ir psichologiją, ir verslą.

Respondentas išsakė savo nuomonę į organizacijos pokyčius, tame tarpe ir organizacinės kultūros pokyčius. Respondentas dalyvavo stambios organizacinės funkcijos perkėlime iš vienos šalies į kitą (ją turėjo perimti kiti žmonės). Perkėlime dirbo daug žmonių: žmogiškųjų išteklių darbuotojų, buvo daug renginių, pokalbių vizitų ir kt. Galiausiai, net du svarbūs vadovai, kurie pradžioje labai skeptiškai vertino pokytį, perėjo transformaciją ir pasikeitimą pradėjo vertinti kaip „šaunų“, pradėjo manyti, kad naujoji struktūra ir naujoji šalis turi daug teigiamų savybių.

Didelę įmonę nėra lengva keisti. Pradėjus dirbti stambioje įmonėje, respondento pirma reakcija buvo, kad čia padaryti pokytį yra neįmanoma. Kad reikia greičiau bėgti iš čia, nes dirbi kaip varžtelis ir nieko padaryti neįmanoma. Pasirodė, kad įmanoma, tiktai reikia daug laiko. Supratimas, kad galima įgyvendinti pokyčius atėjo tolygiai. Pokytį, kurį respondentas pradėjo daryti pradžioje, pasiekė po dviejų metų, nes su visais reikia pakalbėti, sprendimai turi būti suderinti ir patvirtinti didelio kiekio įvairių lygmenų suinteresuotų asmenų. Respondentas apibendrina, kad įmonėje, kurioje yra daug tūkstančių darbuotojų, procesai vyksta gerokai lėčiau nei įmonėje, kuri turi kelis šimtus darbuotojų. Įtaką tokioje įmonėje daryti „ne sunkiau, bet ilgiau“. Jei dabar dirbčiau tokioje įmonėje, „būčiau daug aktyvesnis ir daug labiau daryčiau pokytį, nes turiu patirtį, kad tai veikia. Pirmus metus aš dariau gana lėtai, nes buvo įtarimų, kad čia nieko nepadarysi, nes labai dideli

mastai. Kol atsirado sisteminis matymas, kol pamačiau visą lauką kaip jis veikia, man reikėjo laiko.“

Respondentas akcentuoja, kad norint įgyvendinti pokytį, būtinas žmogus, kuris yra pokyčių ambasadorius. Jį reikia specialiai surasti, jis gali būti iš žmogiškųjų išteklių padalinio, ar kito padalinio vadovas, gali turėti sėkmės istoriją, kad jam buvo pavykę anksčiau. Pokyčių ambasadorius turi būti entuziastas, burti visus, pastoviai skatinti pokyčio procesą, jam reikia komandos, bent kelių žmonių. Komandoje turėtų būti žmogiškųjų išteklių atstovas, komunikacijos atstovas, svarbu, kad pats pokyčių ambasadorius tikėtų tuo, kas daroma. Pokyčių ambasadorius gali dirbti savo tiesioginį darbą (tiesiogiai nesusijusį su pokyčiu) ir lygiagrečiai skatinti pokytį, dalyvaudamas su pokyčiu susijusiuose renginiuose, grupėse, susitikimuose, kaip turintis geros patirties.

Respondentas mano, kad svarbu žinoti pokyčio galutinį rezultatą, ką norima pasiekti. Konkretūs planai eigoje gali keistis, svarbu dirbti vientisai, turėti komunikacijos planą, dirbti kartu su rinkodara, su komunikacija.

Respondentas taip suvokia strategijos formavimą ir galutinio pokyčio tikslo valdymą. Pirmiausia kelių metų (3-5 ar mažiau) strateginis planas (organizacijos ar stambaus padalinio), tada planas kaskadiniu principu leidžiamas žemyn ir užduotys smulkėja. Viena pokyčių planavimo dalis yra verslo dalis (pvz. iki tam tikro termino gali būti numatyta perkelti servisus į x šalį), finansininkai žiūri, kad biudžetas būtų neviršytas ar sutaupyta x pinigų. Šalia to eina žmogiškųjų išteklių linija (kas turi būti padaryta, kiek darbuotojų priimta, kur reikės žmogiškųjų išteklių pagalbos, pokyčių valdymas, kultūrinio sąmoningumo lavinimas, kuočingai ir pan.) Gali būti numatomos ir tokios priemonės: numatomi susirinkimai, kur kalbama apie pokyčius, kad pokytis yra normalu, kad jis sukelia neigiamą reakciją, kad reikia laiko pokyčiui įvykti; darbas atskirose komandose: gali pasikviesti vidinį konsultantą ir jis padaro 3-4 val. workshopą apie tai, kas yra pokyčiai, gali remtis geštalto principais ir kalba, kad pokytis vyksta kasdien, kad nėra nei vakar, nei rytoj, o tik šiandien. Pokytis yra mūsų gyvenimo dalis, jis yra normalus. Kaip žmonės reaguoja į pokyčius: vieni įprastai, kiti - kūrybiškai. Žmogiškųjų išteklių plane numatomi ir siektini kiekybiniai rodikliai, pvz. darbuotojai turi įvertinti vadovus ne mažiau 80 balų, pvz. pernai įvertino 78, šiemet siekiame, kad būtų 80 pagal tam tikrą vertinimo skalę. Kiekviena organizacijos dalis turi savo interesus strategijoje. Suplanuojamos periodinės iškeltų tarpinių tikslų peržiūros, tada žiūrima kas padaryta. Jei pavyko - gerai ir keliami kiti tikslai, jei kažkas neįgyvendinta, identifikuojamos probleminės vietos ir keliami vėl tie patys ar pakoreguoti tikslai.

Aukščiausi vadovai turi susitarti kokius strateginius tikslus kelia. Valdybos posėdyje turi būti išsiginčijanti strategija. Tai gali būti daroma pasitelkiant vidinius resursus, pvz. pasikviečiam stiprų vidinį lektorių, ar stiprų vadovą, kuris turi tokių posėdžių organizavimo patirties, arba kviečiamas išorinis konsultantas, išvažiuojama iš biuro ir gryninama strategija. Kol neišgryninama, niekas neišsiskirsto. Jei yra atskirų vadovų prieštaravimų, Lietuvoje prieštaraujantys gali būti priverčiami, kai kur Skandinavijoje gali būti diskutuojama ir pusmetį ir kelis metus ir galiausiai priinama bendro susitarimo. Kai bendras susitarimas priimamas, visi privalo jo laikytis. Jei buvo 3 vadovai už tam tikrą strategiją, o 2 - prieš. Prieštaravę vadovai organizacijoje reprezentuoja ne savo asmenybes, o turi reprezentuoti ir palaikyti bendrą įmonės strategiją. Jei jie to nedaro, tada siunčiami pas vidinius ar išorinius koučingo ar žmogiškųjų išteklių specialistus, nes taip nedirbama. Jei ir tai nepadeda, tada išmokama kompensacija ir atleidžiami. Jie privalo reprezentuoti įmonę.

Vienoje įmonėje respondentas turėjo 5-6 priskirtus vadovus, su kuriais dirbo individualiai. Pagal poreikį dirbdavo su grupėmis ar su vadovų grupėmis. Vadovas išsikviesdavo ir formuluodavo problemą. Tada vidinis konsultantas, žinantis vidinę virtuvę, dirbdavo pagal užsakymą.

Dar apie tikslus ir organizacinę kultūrą. Kiekviena įmonė turi tikslą uždirbti pinigų, patenkinti akcininkų lūkesčius. Tai pirmas tikslas yra pelnas, toliau - iškeliami smulkesni tikslai. Tai verslo pusė. Žmogiškųjų išteklių padalinys kreipia dėmesį į žmonių bendravimą, kaip jie jaučiasi įmonėje, kokia yra įmonės kultūra. Visa tai kuriama tam, kad pasiekti tų pačių rezultatų. Kad žmonės jaustųsi gerai, kad dirbtų gerai ir uždirbtų pinigų.

Kokie žmogiškųjų išteklių padalinio galutiniai tikslai? Tarkim, turėti geriausius vadovus rinkoje, turėti inovatyviausius tam tikros srities specialistus, dirbti profesionaliai, turėti atvirą organizacinę kultūrą, atsakingumą.

Ar reikalinga atvira organizacinė kultūra priklauso nuo įmonės, vienai gali jos reikėti, kitai – ne. Įmonė gali norėti būti autoritarinė ir tai yra jos teisė. Bet respondentas pareiškia, kad tokioje įmonėje nedirbtų, jei būtų pasirinkimas. Jei pasirinkimo nebūtų – prisitaikytų ir dirbtų.

Respondentas mano, kad Skandinavijoje dažna organizacija turi atvirą organizacinę kultūrą dėl to, kad tai atitinka vyraujančias visuomenės vertybes. Pvz. Lietuvoje respondentas sutikdavo įsitikinimą, kad grupė negali gerai dirbti be vadovo. Kitos kultūros organizacijose tai sėkmingai vyksta: „jei tai brandi grupė, ji gali dirbti be vadovo“ ir tai laikoma savaime suprantamu dalyku. Tokius suvokimo skirtumus lemia kultūriniai niuansai, visuomenės patirtis, kas iš kur yra kilęs ir kokią kultūrą atsinešęs. Labai įtakoja šalies kultūra. Lietuviai nori tokios ekonomikos, kokia yra

Skandinavijos šalyse, tačiau tai ne tik ekonomika, bet ir suvokimo sistema (angl. mindset), nuostatos, vertybės. Pvz. švedas jei žodžiu kažką pažadės, jis padarys. Respondentas nemano, kad atvira organizacinė kultūra yra efektyvesnė už komandinį valdymą. Joje irgi galima įžvelgti minusų, pvz. per daug individualistų. Efektyvumas priklauso nuo pačios grupės, kokius žmones susirenka skyriaus ar įmonės vadovas, kaip aiškiai iškomunikuoja tikslus ir pasidalina roles. Gal čia būtų pagrindas.

Respondento praktikoje tam tikra speciali metodika pokyčių planavimui ir valdymui nebuvo taikoma. Dirbama remiantis paprastu projektų valdymu, pvz. PMBOK.

Jei naujoje organizacijoje reikėtų įgyvendinti pokyčius, respondentas dirbtų taip: nepriklausomai nuo dydžio: situacijos analizė, rinktų emocijų (kaip žmonės dirba, kokia organizacinė kultūra, kuo gyvena, kuo tiki) ir faktinę (skaičiai, biudžetai, produkcijos kiekiai ir kt. - verslo pusė) informaciją; tada rengtų siūlymus ką galima patobulinti.

Respondentas mano, kad per 10 metų pastebimi pokyčiai organizacijose. Plečiasi suvokimas ir organizacijos integruoja psichologinius aspektus. Dabar daug teigiamiau žiūrima į tokias paslaugas.

Respondento R2 interviu analizė

Respondentas pasižymi tuo, kad geba gerai atsirinkti tokius klientus, projektus ir veiklas, kuriose jis gerai realizuotųsi kaip humanistinį požiūrį taikantis organizacijų konsultantas. Tokį rezultatą respondentas pasiekia aiškiai žinodamas ir gebėdamas įvardinti savo vertybines nuostatas, kurias vadina „geštalo vertybėmis“ ir rinkdamasis ką ir kur dirbti. Besirinkdamas, naudoja visą prieinamą informaciją bei pasikliauja patirtimi bei intuicija. Respondentas teigia, kad padidėjęs jautrumas aplinkai ištreniruotas dirbant terapinį darbą.

Galima daryti prielaidą, kad respondentas, dirbdamas su kitokias, nesuderinamas su respondentu, vertybines nuostatas turinčiais vadovais ar organizacijomis, nebūtų toks sėkmingas ir rezultatyvus. Kita vertus, reikia vertinti priežastis kodėl organizacija samdo humanistinės pakraipos konsultantą. Apibendrinant interviu medžiagą, galima išskirti du kraštutinius scenarijus:

- Organizacijos vadovai yra nusiteikę spręsti gilumines individų ir grupių problemas ir pasirenge procesui, kurį pasiūlys konsultantas, ir pasirenge įvyksiantiems pokyčiams.
- Organizacijos vadovai nerealistiškai tikisi, kad konsultantas padarys vadovų pageidaujamus pokyčius, nesprenžiant esminių problemas sukuriančių priežasčių.

Pirmojo scenarijaus atveju, galima dirbti su organizacija. Antrųjų scenarijų reikia vengti, nes jie nežada gero rezultato.

Respondentas vertina, kad koučingo specialistas, terapeutas, neišmanantis verslo, gali dirbti verslo aplinkoje, jei sprendžiami, pvz. tokie klausimai, kaip konfliktų sprendimas tarp darbuotojų ar grupių, grubus darbuotojo bendravimas ir pan. Tada verslo išmanymo nereikia. Norint sėkmingai integruoti humanistinius aspektus į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą, būtina gerai nusimanyti įmonės procesuose ir integruoti darbo su asmenimis ir grupėmis gebėjimus su įmonės vadybine sistema.

Respondentas akcentuoja, kad organizacijos vadovai ir žmogiškųjų išteklių vidiniai darbuotojai turi gerai žinoti kas vyksta organizacijos viduje, į „žinojimą kas vyksta“ įtraukdamas ir faktorius, kurie kuria organizacinį klimatą. Respondentas pateikia aiškų modelį, kaip tai užtikrinti stambioje organizacijoje:

- a) Taikant periodinius kiekybinius įsitraukimo tyrimus, kurie parodo problemines vietas, su kuriomis turi dirbti vidiniai ar išoriniai konsultantai. Kai problemos yra aiškios, parenkamos ir taikomos tinkamos priemonės jas spręsti, tame tarpe ir humanistiniai metodai, jei jie tinkami. Pakartotiniai matavimai parodo ar vyksta gerėjimas. Reikia pastebėti svarbų dalyką, kuris čia nebuvo išreikštai įvardintas. Nereta organizacija turi deklaruotas vertybes, kurios neretai ir pasilieka deklaratyvios. Tokiose organizacijose pasitaiko atskirų padalinių, kur konkretaus vadovo vadovavimo stilius ir asmenybė gali nulemti prastą kolektyvo motyvaciją, rezultatus ir kitus efektus. Vidinis ar išorinis konsultantas, jei jam reikia dirbti su tokiu vadovu, gali susidurti su ryškia atmetimo reakcija, nes vadovas vadovaujasi savomis nuostatomis ir nesiruošia jų keisti. Respondento apibūdintas modelis gali padėti spręsti tokią situaciją ir gali būti instrumentas realiai įdiegti deklaruotas organizacijos vertybes (darome prielaidą, kad aukščiausia vadovybė to tikrai nori ir pati savo elgesiu demonstruoja deklaruojamas vertybes). Kuriant įsitraukimo tyrimo formas, lakoniškai deklaruotos organizacijos vertybės pavirsta aiškiau išreikštais reikalavimais vadovų ir darbuotojų elgsenai. Jei aptinkamas neatitikimas norimai elgsenai, vidiniai ar išoriniai konsultantai iš esmės turi vadovybės mandatą koreguoti šią elgseną, o vadovas jaučia aukščiausios vadovybės spaudimą koreguoti savo elgsenas. Tokioje situacijoje yra didesnė pokyčio tikimybė pageidaujama linkme.
- b) Laikinas darbuotojų perkėlimas į kitas darbo pozicijas, tai leidžia pamatyti situacijas, organizaciją iš skirtingų perspektyvų.

- c) Tiesioginiai asmeniniai kontaktai su vadovais ir darbuotojais ir organizacijos „pulso“ jautimas (darbuotojų nuotaikos, pokalbių temos ir pan.) Respondentas pažymi, kad kuo aukštesnis vadovas, tuo labiau nufiltruotą informaciją jis gauna.

Respondentas, vertindamas savo asmeninę patirtį, teigia, kad pokyčius stambioje įmonėje daryti „ne sunkiau, bet ilgiau“. Kita vertus, respondentas, susidūręs su labai stambia organizacija, pradžioje abejojo savo galimybėmis įgyvendinti pokyčius.

Respondentas akcentuoja tokius dalykus:

- a) Pokyčių ambasadoriaus svarbą. Pokyčių ambasadorius yra entuziastas, buria visus, pastoviai skatina pokyčio procesą, jam reikia bent kelių žmonių komandos.
- b) Svarbu žinoti pokyčio galutinį rezultatą. Konkretūs planai eigoje gali keistis, svarbu dirbti vientisai, turėti komunikacijos planą.
- c) Planuojant pokyčius reikia rinkti emocinę (kaip žmonės dirba, kokia organizacinė kultūra, kuo gyvena, kuo tiki) ir faktinę (finansiniai, produkcijos, rezultatų rodikliai ir pan.) informaciją ir ją naudoti, planuojant pokyčius.

Respondentas mano, kad formuojant strategiją, šalia verslo dalies, turi būti ir žmogiškųjų išteklių dalis. Tokia respondento praktinė darbinė patirtis. Šioje dalyje planuojamas platus spektras priemonių į kurias gali įeiti ir tokie klausimai, kaip darbas su organizacine kultūra, vertybinė elgsenos, išreikštos kiekybiniais rodikliais, tikslai, šių tikslų pasiekimo kontrolės priemonės metų eigoje, bei kiti žmogiškųjų išteklių klausimai. Reikia pastebėti, kad organizacijose, su kuriomis dirba respondentas, žmogiškųjų išteklių klausimai, tame tarpe ir vertybinė elgsena, organizacinė kultūra yra lygiavertis klausimas, šalia verslo klausimų, kuriuo domisi aukščiausia vadovybė. Šios temos yra atstovaujamos aukščiausiu lygiu, vadinasi vadovai apie jas turi supratimą, joms skiriamas dėmesys, finansavimas. Šios organizacijos turi išplėtotus procesus, kurie užtikrina sistemingą ir valdomą žmogiškųjų išteklių klausimų, tame tarpe humanistinių aspektų, sprendimą.

Respondentas išsakė nuomonę apie tai, kas lemia, kodėl vienos organizacijos turi atvirą organizacinę kultūrą, o kitos, tarkim yra autoritariškai valdomos. Respondentas mano, kad daugiausia nulemia vyraujančios visuomenės vertybės, nuostatos, šalies kultūra. Respondentas neteigia, kad atvira organizacinė kultūra yra efektyvesnė už komandinį valdymą. Mano, kad efektyvumas daugiau priklauso nuo komandos narių savybių, kaip aiškiai iškomunikuojami tikslai ir pasidalinamos rolės. Respondentas mano, kad atvira organizacinė kultūra taip pat turi minusų, pvz. per daug individualistų.

Yra vadovų ir konsultantų, kurie neįvertina humanistinių aspektų organizacijos gyvenime, yra tokių, kurie mano, kad koučingo patirtis, psichologo ar terapeuto kvalifikacija yra pakankama konsultuojant organizacijas ir vadovus. Respondentas R2 reikalauja, kad konsultantai, dirbantys su organizacijomis turėtų ir dalykinį, ir psichologinį išmanymą.

Respondento R3 sutrumpinta interviu medžiaga

Respondentas yra egzistencinės terapijos ekspertas (apie 20 metų patirtis). Respondentas daugiausiai dirba su asmenimis, veda ilgalaikes psichologines – terapines grupes, kurioms asmenys priklauso apie 4-8 mėn., veda mokymus, dėsto ir aktyviai reiškiasi visuomenėje. Respondentas turi apie 15 metų darbo su organizacijomis patirtį – tai daugiausia mokymų, seminarų vedimas tokiomis temomis: konfliktų valdymas, streso valdymas, viešas kalbėjimas, charakterių psichologija organizacijoms (šią temą akcentuoja kaip duodančią gerą rezultatą, nes dalyviai geba neblogai pritaikyti efektyvias elgesio strategijas).

Tyrimo apimtyje įdomi yra respondento individualios bei grupinės terapijos patirtis, dirbant su individų, tame tarpe vadovų, darbinėmis problemomis. Respondentas teigia, kad nuo ketvirtadalis iki trečdalis klientų kreipiasi į respondentą, kaip į terapeutą, paskatinti probleminių situacijų darbe. Dalis vadovų kreipiasi po respondento vedamų mokymų ir seminarų organizacijose, norėdami padirbėti giliau.

Respondentas papasakojo keturių vadovų konsultavimo (asmeninės terapijos) atvejus.

Apibendrinant šiuos skirtingus atvejus galima teigti, kad terapijos metu vadovai pradeda geriau reflektuoti ir suvokti savo įprastą ir, dažnai stokojantį efektyvumo, bendravimo ir vadovavimo stilių. Terapijos metu ugdomas gebėjimas keistis. Per tam tikrą paūmėjimo ir adaptacijos laiką, įprastas bendravimo ir vadovavimo stilius pasikeičia į labiau autentišką sau ir geriau tinkantį realioms darbinėms situacijoms. Tai teigiamai paveikia ir pavaldinių santykį su vadovu, pvz. pavaldiniai pradeda labiau gerbti vadovą, pradeda nebijoti vadovo ir pagerėja atmosfera kolektyve, vadovas geriau sprendžia problemas, susijusias su santykiais ir pan.

Respondento R3 interviu analizė

Respondento pagrindinė kvalifikacija ir veikla yra psichologas-terapeutas. Respondentas dirba su organizacijomis kaip psichologas. Respondento patirtis įdomi tuo, kad atskleidžia kaip psichologai gali būti naudingi organizacijų kontekste.

Respondentas veda mokymus organizacijose, jis išskiria vienus iš mokymų, kaip rezultatyvesnius - apie charakterių psichologiją (naudoja psichodinaminę charakterių klasifikaciją). Jų metu dalyviai mokomi atpažinti skirtingus žmonių charakterius, suvokti jų ypatumus, sužino rezultatyvias bendravimo strategijas. Būtent išmokimas atpažinti būdingus charakterių bruožus ir rezultatyvios bendravimo strategijos yra tai, kas daro mokymus labiau pritaikomus, respondento teigimu. Jis tokią išvadą padarė bendraudamas su kai kuriais buvusiais kursų dalyviais ilgesnį periodą (apie pusmetį) po mokymų.

Respondento patirtis rodo, kad vadovai individualios terapijos metu pagerina savo gebėjimus reflektuoti, terapinio proceso metu įgyja daugiau lankstumo ir linkę atrasti labiau tinkantį sau ir rezultatyvesnį bendravimo ir vadovavimo stilių. Pvz. anksčiau buvęs perdėm švelnus vadovas išmoko turėti savo aiškią nuomonę ir ją įgyvendinti, tai pagerino jo santykius su pavaldiniais ir autoritetą; kitas, labai griežtas, nuožmus vadovas, pradėjo suvokti kaip jis veikia darbinę aplinką ir išmoko dalinai kontroliuoti savo polinkius, tai taip pat teigiamai paveikė jo santykius darbinėje aplinkoje. Abiem atvejais, vadovai visų pirma suvokė savo fiksuotas kontakto su aplinka mezgimo formas, terapijos procese jas praplėtė ir surado labiau adaptyvias, atitinkamai pagerėjo darbinė situacija.

Toks asmenybės pokytis didesnio adaptyvumo linkme, konkrečiam vadovui ar darbuotojui gali reikšti geresnes karjeros perspektyvas, ypač ilgesniame periode. Nežiūrint to, terapijos procesas gali paliesti labai jautrias, skausmingas ir galias temas bei reikalauja didelio atvirumo, kuriam žmonės nėra nusiteikę darbinėje aplinkoje, todėl psichoterapija, nors ir gali spręsti darbe pasireiškiančias problemas, yra suvokiamas kaip reiškinyis už organizacijų ribų.

Respondento R4 sutrumpinta interviu medžiaga

Respondentas yra patyręs organizacijų vystymo konsultantas, turintis 10 metų organizacijų konsultavimo patirties ir 8 metus vedantis mokymus organizacijose.

Respondentas interviu paėmimo metu dirbo vienoje iš vedančių organizacijų vystymo bendrovių Lietuvoje, integruojančių verslo konsultacijas, mokymus, esant poreikiui ir grupinį bei individualų darbą su darbuotojais (koučingas, motyvacija, problemų sprendimas ir kt.) Savo interviu (respondento teigimu) jis atspindėjo minėtos bendrovės praktikas ir požiūrius į organizacijų konsultavimą.

Dažniausios respondento vedamų mokymų temos: streso valdymas, laiko valdymas, projektų valdymas, kūrybiškumo ugdymas, problemų sprendimas.

Dažniausios respondento vedamų konsultacijų temos: kompetencijų modelių kūrimas, 360 vertinimų organizavimas ir aptarimai, emocinė kompetencija

Kitos temos: strateginis planavimas, organizacijų struktūros efektyvinimas, žmogiškųjų išteklių procesų diegimas ir tobulinimas (veiklos vertinimas, kompetencijų sistema, darbuotojų atranka ir įvedimas, motyvacinė sistema).

Konsultacinių projektų trukmė paprastai iki 3 mėn. Pvz., jei projekto užduotis yra organizacinės struktūros peržiūra: tik struktūros peržiūra – 1 mėn., su darbo aprašymais – 2 mėn., su vadovų aptarimais, visos organizacijos integravimu – 3 mėn. Jei po struktūros sukūrimo papildomai kuriami KPI, motyvacinė sistema, užtrunka dar papildomai 1-2 mėn.

Su kai kuriais klientais bendrovė bendradarbiauja ir 12 metų.

Yra keturi aspektai, skatinantys pokytį individualiame lygyje (tai respondento terminologija): žino / moka / nori / gali. Konsultanto (o ir organizacijos) tikslas - padaryti, kad visi keturi veiktų. Žino - yra tikslai, aiškiai apibrėžtos funkcijos; moka - turi įgūdžius; nori - yra motyvacija (vidinė ir išorinė); gali - turi visas reikiamas darbo priemones, galimybes ir laiko.

Apie streso valdymo mokymus

Streso valdymo seminaras yra gerai, jei poreikis atitinka seminaro turinį. Seminaras moko valdyti individualias reakcijas. Kartais ne to reikia, nes stresą kelia nesutvarkyti objektyvūs faktoriai. Pvz., stresas gali būti jaučiamas: nes nesusitvarko su darbais (tada į laiko planavimo mokymus, nes neplanuoja laiko), stokojama kliento aptarnavimo gebėjimų, gali būti pati veikla nesutvarkyta, trūksta vadovavimo įgūdžių, darbo krūvis per didelis, procesai nesutvarkyti, funkcijos nesudėliotos ir pan. Visais šiais atvejais streso valdymo mokymai neveikia išskyrus tik vienintelę naudą, kad darbuotojai supranta kur jų individuali reakcija, o kur objektyvūs faktoriai, sukeliantys reakciją. Jei šie faktoriai nesutvarkomi, tada beliks dirbti su reakcija. Jei faktoriai sutvarkomi, tada gali nelikti priežasčių stresui. Pvz., jei vadovas jaučia stresą, kalbėdamas su darbuotojais, tai gal jis nežino, kad tą turi daryti, nemoka, bandė, bet nesigavo – tada vengia. Išmoksta kaip tą daryti ir automatiškai stresas mažėja.

Individualių įgūdžių formavimui yra arba mokymai, arba individualus ugdymas (koučingas). Yra vadovavimo srities ir pardavimų srities koučeriai. Jei abi pusės nežino klausimo, tai ugdymas nevyksta.

Konsultavimo užduoties formulavimas

Būna klientų, kurie žino ko nori, pvz. ateina su užduotimi praveisti mokymus tam tikromis temomis. Kartais klientas apytiksliai suformuluoja poreikį, o konsultacinės kompanijos atstovai parenka konkrečius mokymus, suformuluoja grupių kiekį ir pan.

Kitas variantas – projektinio tipo darbai. Užduotis formuluojama: padaryti tam tikrą galutinį rezultatą. Keli pavyzdžiai pagal paslaugų grupes:

- Strateginis planavimas. Strategijos sukūrimas. Per dviejų dienų strateginę sesiją žadamas organizacijos strategijos sukūrimas: strateginės kryptys, tikslai, uždaviniai ir veiksmų planas. Dažnos klientų užklauskos: „kažkaip gyvenam, bet jaučiam, kad neturim strategijos“, „rinkoje vyksta pokyčiai ir norim susidėlioti“, „akcininkai nusipirko naują įmonę, jie patys nežino šios veiklos ir nori strategijos“ ir kt.
- Organizacinės struktūros perdarymas. Galutinis rezultatas – sudėliota aiški organizacinė struktūra, dokumentuotos funkcijos ir pareigybės, su organizacijos suderintas pokyčių planas kaip sukurti naują struktūrą ir struktūra pristatyta organizacijos darbuotojams.
- Pardavimų veiklos efektyvinimas. Organizacija su konsultantų pagalba susitvarko pardavimų padalinio struktūrą, klientų segmentavimą, pardavėjų funkcijas ir atsakomybes, pardavėjų motyvavimo sistemą ir matavimo sistemą, kaip sekami pardavimai (KPI).

Atvejai jei ateina vadovybė su nauju požiūriu ir užsiima žemos kultūros organizacijos keitimu

Tokių užsakymų būna retai, bet būna. Jei nauja struktūra atsineša visą paketą (organizacijos vertybes, strategiją, darbo principus, darbą su klientais ir t.t.), tai ji organizacinius dalykus darosi pati. Konsultantų pagalba gali reikėti: pirma - iškomunikuoti pokytį, tam dažnai būna renginys – pokyčio komunikacijos dalis. Antra, dažniausiai gali reikėti mokymų. Jei nauja vadovybė neturi savo plano, pirmiausia sukurtų pokyčių planą, ką organizacija turi padaryti, kad kultūra pasikeistų ir kokie įrankiai turi atsirasti: ką darom žmoniškųjų išteklių prasme, ką darom strateginio planavimo prasme, ką turime pakeisti vadovavime, struktūras peržiūrėti ir pan. Kai yra planas, eina su klientu kalbasi, kurioje vietoje jam reikia išorinių konsultantų pagalba, o ką jis gali pats pasidaryti. Susiderinus darbų apimtį, prasideda konkretūs darbai.

Kaip suvokiamas geras žmogiškųjų išteklių valdymas

Turi žmogiškųjų išteklių valdymo procesų schemą, kurią sudaro: personalo planavimas, darbuotojų paieška atranka, darbuotojų veiklos vertinimas, atlygio ir finansinio motyvavimo sistema, darbuotojų įvedimas ir adaptacija, karjeros sistema ir darbuotojų informacijos valdymas.

Yra prioritetiniai ir antro prioriteto dalykai, taip pat vertinama organizacijos branda. Tų dalykų šviesoje ir žiūrima ką reikia įsidiegti dabar, o kas dar anksti. Klausia ką turi ar ko ne ir viskas pasidaro aišku.

Apie veiklos vertinimą

Išskiria du dalykus: individualius vadovo ir pavaldinio darbo vertinimus bei personalo padalinio pagalbą. Personalas padalinys teikia vadovavimą darbuotojams įrankius, juos atiduoda vadovams į rankas, taip pat jis pasirūpina bent bendraisiais mokymais, karjeros valdymo sistema (veiklos vertinimo rezultatai turi tiesioginės įtakos darbuotojo karjerai). Organizuojant veiklos vertinimą, organizacijos lygio tikslai skaidomi padaliniais. Papildomai, padalinių lygyje kyla norų kažką keisti, optimizuoti, efektyvinti ir gaunami padalinio lygio tikslai. Individualus lygmuo: vadovas savo pavaldiniui suformuluoja tikslus – ką turėtų padaryti per metus. Nagrinėjamos ir kompetencijos – kokių įgūdžių ir žinių reikia tam pasiekti. Periodo pradžioje suplanuojama, po metų patikrinama kiek buvo įgyvendinta.

Suvokimas kaip susijusi organizacijos branda su žmogiškųjų išteklių procesais ir konsultacijų poreikiu

Atvejis: gamybinė įmonė pakankamai išaugo ir iškilo problema, kad kai kuriose srityse vadovai nesusidirba tarpusavyje. Konsultantai savo darbą pradėjo nuo struktūros tobulinimo. Peržiūrint struktūrą, paaiškėjo, kad organizacijos vadovas yra vienintelis, kuris žino tikslus. Jam svarbu pelningumas, o visi kiti vykdo savo funkcijas, o iš vadovo gauna tokias užduotis ar nurodymus: „tu darai tą ir aną“. tai pirmas lygis, kuriame, pvz. apie galimybę taikyti ugdomąjį vadovavimą neina net kalba. Antras lygis – kai jau yra aiški padalinių struktūra ir individualūs tikslai padaliniais. Kai kalbama apie padalinių pasiektą rezultatą, tada atsiranda temos: pasiekei, nepasiekei ir kodėl. Tikslų pasiekimą ar nepasiekimą lemia darbuotojų vidiniai ir išoriniai faktoriai. Tada iškyla darbuotojų įgūdžių klausimas, pradedami formuluoti tikslai įgūdžių ugdymui, bet, jei nėra sistemos ir įrankių kaip tą daryti organizuotai, tai rezultatas būna nestabilus: tai padarom, tai nepadarom. Tada atsiranda poreikis sukurti veiklos vertinimo procesą, jį kuriant, reikia sukurti ir kaip įmanoma

objektyvesnį kompetencijų vertinimo matą, kompetencijų modelį. Geras kompetencijų modelis turi būti orientuotas į konkrečią elgseną, vengiant abstrakčių dalykų. Apie kompetencijas niekas nekalba kol nėra išskeltų individualių tikslų padalinių vadovams ir darbuotojams. Kai metiniai pokalbiai, kaip veiklos vertinimo proceso dalis, vyksta jau ne pirmi metai, paprastai ateina laikas, kai kyla klausimas ar jie gerai vyksta, ar konstruktyviai, ar objektyviai vienas kitą vertinam ir pan. Tada galima daryti ir 360 tyrimą, t.y. patikrinti ar teisingai vyksta veiklos vertinimas.

Detaliau apie 360 tyrimus

Neretai aukščiausio lygio vadovams ar personalui kyla įtarimai, kad individualūs pokalbiai nevyksta konstruktyviai arba vyksta formaliai. Kyla klausimas ar kokybiškai vadovai pasišneka su savo darbuotojais. Antras dalykas: gali būti abejonių ar šnekama atvirai (darbuotojas gali turėti nuogąstavimų ir nepasakyti ką galvoja apie vadovo vadovavimo stilių, įgūdžius ir pan.) ir ar šnekama objektyviai. Kartais vadovai dėl įgūdžių stokos prisibijo darbuotojui tiesiai pasakyti. Kai nėra tikrumo, kad pokalbiai vyksta konstruktyviai, objektyviai, kad jie apskritai vyksta, tada galima pasinaudoti 360 tyrimu.

Kartais būna, čia retesnis variantas, kad organizacija sako, kad jie nori patikrinti ar pakankamai gerai vyksta veiklos vertinimas (nuo gero prie puikaus).

Teoriškai 360 tyrimas turėtų rodyti tik įgūdžių dalį, tačiau jis, per darbinės situacijas, kada įgūdis taikomas ar netaikomas, visada rodo ir darbo organizavimo sritį, ir vadovavimo įgūdžius.

Kai gaunami 360 tyrimo rezultatai, su jais gali būti dirbama dviem būdais:

1) Į 360 tyrimo paslaugą gali būti įskaičiuotas individualus darbas su vadovais ir 360 tyrimo rezultatais. Tada konsultantai, kaip koučingo specialistai, kalba su kiekvienu vadovu apie jo rezultatą, kartu peržiūri jo ataskaitą ir vadovui padeda išsirinkti 2-3 prioritetines sritis ką jam reikėtų tobulinti ir kaip jis tą darys. Personalo padalinys kontroliuoja, kad į veiklos vertinimo formas būtų įtraukti tikslai, išplaukiantys iš 360 tyrimo ataskaitos ir suderinti su tiesioginiu vadovu.

2) Konsultantai pasidaro ataskaitą ir su organizacijos personalo padaliniu ar vadovais tariasi kokiais būdais bus užtikrinta, kad toliau vyktų darbas su 360 tyrimo rezultatais. Pvz., visi vadovai su savo pavaldžiais vadovais turi aptarti 360 tyrimo rezultatus ir į savo metinę veiklos vertinimo formą, kompetencijų tobulinimo tikslų dalį, įsirašytų savo tobulintinas kompetencijas. Kokios dar praktikos taikomos: vadovai įtraukia konsultantus į individualius pokalbius apie 360 tyrimo rezultatus. Konsultantai teikia ataskaitą su savo nuomone, ką pastebėjo ir į ką organizacijai reikėtų

atkreipti dėmesį ir individualiame lygyje, ir organizacijos lygyje. Pvz., didžiajai daliai vadovų trūksta vadovavimo įgūdžių; darbuotojams konkrečiuose dviejuose padaliniuose trūksta tarpusavio bendradarbiavimo, jie nederina tikslų, konkuruoja dėl rezultatų ir pan. Šią ataskaitą atiduoda organizacijai, ją pristato ir tariasi ką daryti – tai labiau pardavimo dalis, nes pasiūlo savo galimą pagalbą.

Užsakymų, kurių metu organizacijos prašo konsultantų pagalbos, dirbant su 360 tyrimo rezultatais, būna nedaug. Toks poreikis iškyla tik brandžioms organizacijoms.

Organizacijos diagnostika

360 tyrimas skirtas individualiam tobulėjimui, darbuotojų įgūdžių vystymo skatinimui. Kaip organizacijos diagnostikos įrankis jis yra nelabai tinkamas. Norint pasitikrinti ar organizacijoje apskritai yra viskas gerai, yra kiti įrankiai: organizacijos diagnostika, darbuotojų įsitraukimo, pasitenkinimo tyrimai ir pan.

Kiekybinės metodikos: TNS darbuotojų įsitraukimo tyrimas (12 nagrinėjamų sričių ir 4 darbuotojų tipai – lyderis, sekėjas, kritikas, atsijungęs), HAY Group – Employee engagement survey.

Respondentas naudodavo kokybinį 6 sričių tyrimą: 1) Vizija, strategija ir individualūs tikslai, 2) Darbo organizavimas, 3) Vadovavimo įgūdžiai, 4) Vidinė komunikacija ir bendradarbiavimas, 5) Motyvacinių faktorių vertinimas, 6) Mokymosi poreikiai.

Naudoja intuityvią organizacijos brandos vertinimo skalę ar metodiką: vertina kokius turi žmogiškųjų išteklių procesus, kaip valdoma organizacija, ar turi biudžetą, strategiją ir pan. Iš atsakymų daro išvadas. Respondentas teigia, kad Versli Lietuva buvo atvežusi vertinimo metodiką, kurią sudaro labai konkretūs klausimai įmonės brandai nustatyti, bet jos plačiai netaiko, nes labai retai klientai kelia visą veiklą apimančius konsultavimo uždavinius (gal užsienyje dažniau). Dažniausiai organizacijos kreipiasi su konkrečia problema.

Kaip klientai dažniausiai formuluoja užduotis

Organizacija nespėja, nesusitvarko, netvarkinga organizacinė struktūra, neaišku kas už ką atsakingas, daug žmonių pasidarė ir mes jau nebesusitvarkom arba vadovui per sunku suvaldyti situaciją. Kartais nori motyvacinės sistemos: darbuotojai nemotyvuoti, galėtų būti geriau. Dažniausiai ateina su receptu. Patys sau konstatuoja problemą, patys receptą išsirašo. Tada konsultantai vertina ar gali, ar turi pakankamai kompetencijos ir priima sprendimą.

Dar dažnai kreipiasi dėl bendradarbiavimo problemų: bendradarbiavimo stokos tarp vadovų ar padalinių.

Dažnas variantas – reikia strategijos: „Kažkaip gyvenam, bet jaučiam, kad neturim strategijos“ ar „rinkoje vyksta pokyčiai ir norim susidėlioti.“ Arba akcininkai nusipirko naują įmonę, jie patys nežino šios veiklos ir nori strategijos.

Būna konkrečių klausimų iš personalo srities, pvz. naujų darbuotojų įvedimo procesas.

Organizacijos vystymosi požymiai

Organizacijos vystymasis matomas iš sprendžiamų klausimų. Pradžioje aktuali struktūra, tikslai, veiklos rodikliai, po to atsiranda veiklos vertinimas ir individualūs pokalbiai, 360 tyrimas, jį seka vadovavimo įgūdžių gerinimas. Po kurio laiko, tikėtina, atsiras lyderystės ugdymo programa, kai su vadovavimu viskas gerai ir galima dirbti su darbuotojų įkvėpimu.

Koučingo vieta ir nauda. Koučingo poreikis atsiranda tada, kai žmogui reikia individualaus priėmimo, kai mokymai neveikia, kai jis visko prisimokęs, bet nežino kaip toliau judėti ir pan. Bet yra žmonių, kurie orientuoti į pokytį („aš turiu visus gebėjimus ir galimybes ir tą tiesiog darau“) – jiems koučingo nereikia.

Verslo konsultantai pagal konsultacijų pobūdį

Respondentas pateikia Lietuvos rinkoje dirbančių verslo konsultantų skirstymą pagal konsultacijų pobūdį:

- Verslo konsultacijos, susijusios su procesais, modeliais, sistemomis, metodikomis ir t.t. Pasauliniu lygiu: McKinsey, BCG, Accenture; Lietuvoje: BIG 4 atstovai (Deloitte, PwC, EY, KPMG), EKT (iš lietuviškų), taip pat specializuotos kompanijos, dirbančios su produktais/metodikomis (Lean, Hay Group, kt.) Šios kompanijos paprastai nedirba individualiame lygyje, mokymų neveda (nebent jų reikia kažkokio įrankio įdiegimui). Keliami tikslai - organizacijos tikslų pasiekimas, rezultatų pagerinimas, problemų išsprendimas (aprašytomis priemonėmis).
- Konsultacijos ir mokymai darbuotojų ugdymo ir individualių problemų sprendimo temomis: dirba su žmogumi individualiame lygyje, organizacijos problemų nesprenžia, nors gali netiesiogiai jas identifikuoti ir, galbūt, apie jas papasakoti organizacijai. Šioje srityje dirba dauguma laisvai samdomų darbuotojų, asmeninių trenerių, kai kurios mokymų kompanijos,

kurios neužsiima „verslo konsultacine“ veikla („Kitokie projektai“ - kaip vienas iš pavyzdžių, galima priskirti ir motivate.lt ar pavienius trenerius/ koučingo specialistus) arba turi nedaug verslo konsultavimo kompetencijos ir įrankių/metodikų.

- Mokymų ir konsultacijų bendrovės (TMD, OVC, CAGR Consulting, kt.) - Lietuvoje gana paplitęs modelis - kur kompanija turi ir *verslo konsultacijų, susijusios su procesais, modeliais, sistemomis, metodikomis ir t.t.*, ir *konsultacijų ir mokymų darbuotojų ugdymo ir individualių problemų sprendimo temomis* kompetencijos, nors konsultantai gali turėti specializaciją, kas su kuo daugiau dirba. Tokiu atveju sprendimus klientui parenka arba labiau patyrę konsultantai, arba kompanijos vadovas.

Respondento R4 interviu analizė

Respondentas taip suvokia organizacijos brandos didėjimą ir su tuo susijusių žmogiškųjų išteklių procesų vystymą bei konsultacijų turinį:

Pradinis lygmuo. Paprastai nedidelėje organizacijoje vadovas yra visko centras, jis žino organizacijos tikslus, rūpinasi pelningumu. Darbuotojai vykdo savo funkcijas ir gauna konkrečias užduotis ir turi jas vykdyti. Tokio tipo organizacija kreipiasi į respondentą paprastai tada, jei ji išauga tiek, kad pradeda „nesusidirbti vadovai“. Veiklos kompleksškumas padidėja ir sena vadybos sistema su juo jau nesusitvarko.

Konsultantas suvokia organizacijos tolesnį vystymą kaip tokius nuoseklius žingsnius:

- Organizacinės struktūros sukūrimas. Turi būti sukurta aiški padalinių struktūra, apibrėžtos darbuotojų pareigybės ir funkcijos, iškelti bent padalinio ar ir individualūs tikslai. Kai yra aiškūs tikslai, galima pasakyti ar jie pasiekti, ar ne. Tikslų pasiekimą lemia darbuotojų išoriniai ir vidiniai faktoriai.
- Išskyla darbuotojų įgūdžių klausimas ir pradedami formuoti tikslai įgūdžių ugdymui. Jei nėra tinkamos sistemos kaip formuoti darbuotojų įgūdžius, rezultatas būna nestabilus.
- Veiklos vertinimo procesas susistemina ir darbuotojų tikslų, ir kompetencijų valdymą. Geras kompetencijų modelis turi būti orientuotas į konkrečią elgseną, vengiant abstrakčių dalykų. Apie kompetencijas niekas nekalba kol nėra iškeltų individualių tikslų padalinių vadovams ir darbuotojams. Kai metiniai pokalbiai, kaip veiklos vertinimo proceso dalis, vyksta jau ne pirmi metai, paprastai ateina laikas, kai kyla jų tikrumo, kokybės, objektyvumo klausimas.
- 360 tyrimas yra instrumentas patikrinti ar gerai vyksta veiklos vertinimas. Tyrimas charakterizuoja kompetencijas (respondentas vartoja platesnei auditorijai geriau suprantamą

žodį „įgūdžiai“), taip pat, per darbinės situacijas, organizavimą ir vadovavimo įgūdžius. Gavus 360 tyrimo rezultatus, į veiklos vertinimo formas turi būti įtraukti individualūs tikslai, kylantys iš 360 tyrimo, tyrimas taip pat gali išryškinti problemines situacijas organizacijos lygmenyje. Po 360 tyrimo atsiranda natūrali galimybė organizacijoje taikyti visą eilę paslaugų, pvz. vystyti vadovavimo įgūdžius, tam gali tikti ir koučingas. Respondento patirtis rodo, kad poreikis padėti dirbti su 360 tyrimo rezultatais iškyta tik brandžioms organizacijoms ir tokių užsakymų būna nedaug.

- Respondentas mano, kad vėliau gali sekti lyderystės ugdymo programa, kai vadovavimo kompetencija yra tinkamame lygmenyje ir galima dirbti su darbuotojų įkvėpimu.

Respondento suvokime humanistinės krypties žmogiškųjų išteklių paslaugos yra aktualios tik aukštos brandos organizacijose, kuriose jau įdiegti ir veikia dauguma labiau struktūrinių žmogiškųjų išteklių procesų. Tik tada galima dirbti su motyvacija.

Respondento interviu nenuskambėjo pvz. tokia galima mintis, kad dirbant su darbuotojų ir komandų nuostatomis, emociniu, kultūriniu lygmeniu, galima paspartinti žmogiškųjų išteklių procesų diegimą, padidinti jų efektyvumą ir pan. Respondentas savo karjeros pradinėje stadijoje vesdavo daugiau su psichologinėmis temomis siejamų mokymų, tokių kaip streso valdymas. Interviu metu jis teigia, kad streso valdymo seminaras yra gerai, jei jis atitinka poreikį. Jei streso valdymo seminaras matomas kaip priemonė sumažinti stresą, kai nesutvarkyti faktoriai, kurie jį kelia, tada jis netinkamas. Respondentas paminėjo tokius faktorius, kurie gali kelti stresą: neplanuojamas laikas ir nesusitvarkoma su darbais, stokojama kliento aptarnavimo gebėjimų, nesutvarkyta veikla, funkcijos neaiškios, per didelis krūvis, trūksta vadovavimo įgūdžių.

Respondento interviu kiek ironišku tonu nuskambėjo tema, kad dažna organizacija „pati sau konstatuoja problemą, pati receptą išsirašo“. Kiti respondentai mini panašią situaciją. Respondentas tokiose situacijose analizuoja ar gali įgyvendinti kliento užsakymą ir siekia suteikti kliento pageidaujama paslaugą.

Respondento R5 sutrumpinta interviu medžiaga

Respondentas turi 6 metus organizacijų konsultavimo ir mokymų organizacijoms vedimo patirties, dirba stambioje tarptautinėje konsultacijų ir mokymų kompanijoje, kuri teikia platų paslaugų,

susijusių su žmogiškaisiais ištekliais, spektrą. Respondentas taip pat dirba kaip asmenų ir porų psichoterapeutas, 2 metų konsultavimo patirtis.

Konsultavimo/mokymų temos: vadovavimas ir lyderystė (aukščiausiems ir vidurinės grandies vadovams); komunikacija; pardavimai; įtakos technikos; kūrybiškumo ugdymas darbe; komandiniai renginiai; asmeninis efektyvumas; klientų aptarnavimas; sisteminiai, kultūriniai pertvarkymai; darbas su organizacijomis pokyčių metu; prezentacijos įgūdžiai, viešas kalbėjimas; streso valdymas; tarpkultūriniai santykiai.

Respondento požiūris į mokymus

Ženklią dalį mokymų trukmės sudaro praktika, pvz. vadovavimo kompetencijų vystymo mokymus vidurinės grandines vadovams gali sudaryti 40 proc. teorija ir 60 proc. praktika. Respondentas stengiasi sukurti situacijas, kuriose išryškėtų darbe pasireiškiantis elgesys, bet dalyviams neįprastose aplinkoje, nesusijusioje su dalyvių tiesioginiu darbu. Tai išmuša iš monotonijos ir skatina reflektavimą. Respondentas yra buriuotojas, su mokymų dalyviais (būna apie 5 žmonės) jis išplaukia į ežerą ir, netikėtai dalyviams, perduoda laivo valdymą jiems ir iškelia tikslą nuplaukti iki tam tikros vietos prieš vėją. Mokymų dalyviai patenka į sudėtingą situaciją nepažįstamoje aplinkoje. Kažkas imasi iniciatyvos, kažkas žiūri ką daro kiti, kažkas stresuoja, kitas skatina padiskutuoti, pabandyti. Išryškėja įvairiausi elgsenos modeliai. Respondentas viską stebi, padeda, jei situacija gali tapti pavojinga. Toks procesas trunka pusę dienos. Po to grįžta į auditoriją ir aptarinėja situacijas, atskirų žmonių reakcijas į jas, atpažįsta dalyviams tipinius elgesio modelius, nagrinėja kaip šie modeliai atsispindi tiesioginiame darbe, ieško adaptyvesnių elgesio modelių, susieja įgytą patirtį su mokymų teorine medžiaga. Tokie mokymai trunka 1 arba 2 dienas. Praėjus porą savaičių po mokymų, susitinka ir aptaria kaip sekasi darbe, ar pastebimas pokytis elgsenoje, kas keičiasi po naujų įgūdžių gavimo, po supratimo. Tai, tam tikra prasme, yra bihevioristinė terapija – tikslas keisti žmonių elgseną.

Efektyvus mokymų procesas

Vienetiniai mokymai nėra efektyvūs, paprastai sudaromas 1-2 metų trukmės kontraktas, pvz. numatomi mokymai kas ketvirtį, po to peržiūra. Po gerų mokymų motyvacija gali išlikti kelias savaites, po to ji dažnai nukrenta. Reikia šią motyvacijos bangą palaikyti, kol ji tampa normalia įprasta elgsena, kai jau nereikia stengtis.

Projekto metu matuoja gaunamą rezultatą, pvz. gali vertinti padidėjusius pardavimus, klientų pasitenkinimą, mažiau išėinančių darbuotojų iš organizacijos ir kt.

Jei organizacija turi kultūrą, kuriai būdingas mokymasis, pasibaigus vienam projektui, neretai organizacijos atstovai linkę svarstyti naujas mokymosi galimybes.

Mokymų ir konsultacijų poveikio stabilumą didina: dalyvių sąmoningumas, orientacija į tikslą, pamatuojamus rezultatus.

Darbas su aukščiausio lygmens vadovais ir stambių organizacinių vienetų vadovais

Aukšto lygmens vadovų atveju dažniausiai pasitaiko komunikacijos problemų. „Jei vadovas apie save girdi tik pozityvius atsiliepimus, reiškiasi kažkas yra negerai, nes žmogus nėra tobulas ir nedaro visko tobulai. Jei negaunamas grįžtamasis ryšys, kad kažkas nebuvo gerai, galima įtarti, kad bijoma pasakyti tiesą.“ - teigia respondentas. Jei organizacija yra hierarchinė, tai kylant ja aukštyne yra filtruojama, pagražinama informacija. Galiausiai, aukščiausieji vadovai gauna labai iškraipytą informaciją. Respondentas siekia perteikti vadovams požiūrį, kad yra gerai gauti ir ne tik pozityvų grįžtamąjį ryšį, nes pastarasis yra fiksuojantis esamą situaciją, negatyvus grįžtamasis ryšys – leidžiantis tobulėti. Jei sužinoma, kad buvo padaryta klaidų, galima imtis priemonių. Neretai vadovai to neturi. Tai yra problema. Dar respondentas akcentavo, kad mokina vadovus klausytis: „Mes turime dvi ausis ir vieną burną. Klausytis reikia du kart daugiau, kalbėti – per pus mažiau. Vadovams neretai ausų labai trūksta.“ Taip pat neretai pasitaiko per didelis polinkis viską kontroliuoti, iki smulkmenų.

Kaip dirba respondentas: su aukščiausiais vadovais – individualiai (paprastai aukštesnio lygmens vadovai, labiau rūpinasi statuso išlaikymu), su žemesniais - gali ir grupėse. Nedaug aukščiausių vadovų pripažįsta, esant komunikacijos problemų. Tą dažniausiai pripažįsta žmogiškųjų išteklių padalinio atstovai, su kuriais respondentas daugiausiai ir bendrauja. Dažniausiai iškart matosi kurie vadovai pateikia save taip, kad jiems pasireikš informacijos pagražinimo ir filtravimo ar kiti fenomenai. Su tokiais vadovais reikia daug dirbti, paprastai prašo dviejų dienų intensyvo. Antros dienos antroje pusėje jie pamažu pradeda suprasti, kad jei aš nežinau apie problemą, aš negaliu jos spręsti, nes ji man neegzistuoja.

Probleminių organizacijų kiekiai Lietuvoje

Respondentas mano, kad Lietuvoje organizacijų, kuriose viskas iš principo gerai, nors, gerai paieškojus, yra kur tobulėti, yra daugiausia 10%. Dauguma organizacijų turi daug problemų (su kuriomis dirba R5).

Lietuvos organizacijų kultūrinė raida

Respondentas mano, kad šiuo metu pastebimas didesnis Lietuvos organizacijų susidomėjimas rezultatyviais emocinės kompetencijos vystymo mokymais: „Šiandien nemažai įmonių praėjo krizinį periodą, tarsi pakėlė galvą ir pradėjo galvoti ką aš galėčiau padaryti daugiau. Galiu išmokti derybų, dar kažko, bet yra kažkas žmogiško organizacijoje – tai jungia žmones į komandą, nes kiekvienas yra sudėtingas, yra noras tą valdyti.“

Kaip formuojama konsultavimo užduotis. Žmogiškųjų išteklių vadovo sąmoningumas ir 360 vertinimas

Kaip formuojama konsultavimo užduotis priklauso nuo organizacijos ir vadovų požiūrio. Dažniausiai pagrindiniai kontaktiniai asmenys organizacijoje yra žmogiškųjų išteklių padalinio žmonės. Esminis momentas – kiek yra sąmoningas žmogiškųjų išteklių padalinio vadovas. Jei jis sąmoningas, jei jis jaučia įmonės pulsą, jei jis jaučia įmonės kultūrą, mato problemas ir kalbasi su konsultantu, dalinasi, nebando slėpti, nebando rodyti, kad viskas yra gerai, tada labai greitai užčiuopiama kur yra problema ir ruošiamas visas konsultavimo planas, priklausomai nuo situacijos. Jei tokios patirties ar sąmoningumo žmogiškųjų išteklių padalinio vadovas neturi, pirmas siūlymas yra daryti 360 tyrimą.

Daugiau apie 360 tyrimą

Jei nėra pakankamo sąmoningumo, 360 tyrimas iš principo parodo 3 dalykus: 1) pasitikėjimo lygį kolegomis iš asmeninės pusės, 2) pasitikėjimo lygį kolegomis iš profesinės pusės ir 3) pasitikėjimo lygį organizacija (tai susiję su organizaciniu klimatu).

Pasitikėjimas organizacija ypač svarbus pardavimo žmonėms, nes jie turi pasitikėti ir tikėti tuo, ką jie pardavinėja, kitaip rezultatų nebus. 360 vertinimo rezultatai parodo tam tikras tendencijas. 360 vertinimas parodo kryptis, kur reikia dirbti toliau. Dažniausiai tai būna pokalbio su žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotojais pagrindas, pvz. jei žmonės nepasitiki organizacija, nagrinėjama, kas vyko pastaruoju metu. Buvo krizė, buvo atleidinėjami darbuotojai ir t.t. Jei nepasitiki produkcija,

gali būti, kad gauna daug nusiskundimų iš klientų, dėl kokybės, vėlavimo ar pan. Gali būti labai daug priežasčių.

360 tyrimas yra gana brangus ir užimantis nemažai laiko. Dalį informacijos, kurią gali duoti toks tyrimas, galima gauti užduodant klausimus. Prašoma įvertinti bendravimo emocinę atmosferą, tematiką organizacijos susirinkimų metu ir palyginti ją su atmosfera ir galimomis temomis geriant kavą ar rūkomajame. Jei yra didelis skirtumas – tai galimų problemų požymis, nes „tikroji teisybė“ ką žmonės galvoja pasireiškia būtent geriant kavą, rūkomajame ar panašioje aplinkoje (būna, kad, suderinus su vadovybe, į organizaciją ribotam laikui infiltruoja informacijos rinkėjus). Jei šiose aplinkose kolegos, vadovai ar sprendimai yra labai kritikuojami, o susirinkimuose tokių temų nėra, tai yra labai aiškūs signalai, kad yra spręstinių klausimų. Tokia informacija gali dalinai pakeisti 360 tyrimą. Gautą informaciją respondentas aptaria su žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotojais ar organizacijos vadovais. Reakcijos į konsultantų pateiktą informaciją būna įvairios, pvz. neigimas, analizė, pripažinimas ir manymas, kad nieko negalima pakeisti ir kt. Pripažinimą ir vertinimą, kad nieko negali pakeisti respondentas vertina kaip požymį, kad organizacijos darbuotojai nepasitiki jos gebėjimu įgyvendinti pozityvius pokyčius.

Reikalavimai šiuolaikiniam vadovui

Vadovams labai svarbu yra jausti savo organizacijos atmosferą, nuolat, bent kas ketvirtį individualiai kalbėtis su savo darbuotojais, bendrauti ir neformalioje aplinkoje. Šiuolaikinis vadovas turi būti ne tik savo srities specialistas, bet, galima sakyti, turi būti ir psichologu. Organizacija yra kaip gyvas organizmas, kuris gali susirgti. Vadovas turi pastebėti ligos požymius anksčiau, nei ji pradeda daryti žalą: pastebėti žmonių nemotyvaciją, kolektyve kylančius nesutarimus, įvykusių pokyčių pasekmes ir t.t. Jei pastabumo trūksta ir problemos įsisenėja gali būti ženklių pasekmių.

Jei progresyvūs akcininkai nuperka žemos kultūros organizaciją ir nori vykdyti pokyčius. Ką daryti?

Kelių yra daug, bet esmė tokia. Įvykus pokyčiams, reikia vizijos kokie norime būti, kur einame. Pirma, naująją viziją reikia diegti dirbant su vadovais. Dirbti reikia tiek, kad vadovai patikėtų pokyčiu ir nauda. Yra rizika, kad gali reikėti atleisti dalį žmonių, nes ne visi gali sutapti su nauju pokyčiu. Kai vadovai patiki, jie pokytį skleidžia savo grupėse. Tai neleidžia prasimušti senosioms nuostatoms. Antra – gera vidinė komunikacija. Respondentas pateikia pavyzdį kaip pasaulyje plito nuostata netoleruoti vairavimo išgėrus. Iš pradžių ši nuostata buvo būdinga tik kelioms šalims, ilgainiui ji buvo paskleista labai plačiai. Analogiškai, organizacijoje naujos nuostatos iš pradžių gali

būti būdingos tik daliai grupių, toliau reikia skleisti naujas nuostatas įvairiais būdais: vadovai turi demonstruoti savo elgseną, elektroniniais laiškais, per specialius komandos formavimo renginius, per mikro įvykius, kaip gimtadienių šventimai, įvairių įmonei reikšmingų datų pažymėjimai ir kt. Taip formuojama pageidaujama kultūra ir diegiamas naujas požiūris, pvz. požiūris į klientą, požiūris į konfliktinių situacijų sprendimą, požiūris į tarpusavio bendradarbiavimą, komunikaciją.

Jei yra naujos kultūros neatitinkantis vadovas, kuris moka save puikiai pateikti aukštesnei vadovybei. Kaip elgiamasi tokiose situacijose?

Respondentas teigia, kad padirbus su vadovais, visada svarbu dirbti ir su žmonėmis, pavaldžiais tam vadovui. Respondentas tą daro be vadovo dalyvavimo, nes reikia sukurti saugią atmosferą darbuotojams, užtikrinamas konfidencialumas. Vadovas gauna informaciją, bet pateikiant informaciją taip, kad nebūtų galima atpažinti personalijų. Ir darbuotojai, ir vadovai turi suprasti, kad taip daroma, siekiant gauti pilną informaciją, nevyksta jokia geresnių ar blogesnių paieška, tikslas yra suprasti grupėje vykstančių reiškinų priežastį. Šią priežastį reikia suprasti visiems.

Respondentas, dirbdamas su darbuotojais, skatina prisiimti ir asmeninės atsakomybės dalį už situaciją grupėje, nes apkaltinti tarkim vadovą ar kitą komandos narį yra labai paprasta, nesiimant jokių veiksmų situacijai spręsti.

Situacijos iš praktinio darbo: vadovas labai direktyvus arba niekuo nesidomintis. Respondentas padirbęs su vadovais susidarė įtarimą, kad vadovai yra būtent tokie, tada, dirbdamas su komandomis, pasitvirtino savo įtarimą. Tada vadovams gali įvardinti problemas. Su vadovais nagrinėja jų elgsenas: koks vadovo elgsenys, kokia situacija komandoje skatina būtent tokią atmosferą ir tokius rezultatus. Respondentas siekia sukurti saugią atmosferą, kurioje su vadovu gali bendrauti visiškai atvirai. „Man reikia žinoti apie problemą viską, kad galėčiau padėti ją išspręsti.“ Respondentas apibendrina iš visų šaltinių gautą informaciją ir parodo vadovui kaip jo elgsena sukelia tam tikrą rezultatą: „Kai taip elgiesi, tavo žmonės jaučiasi taip ir gaunamas toks rezultatas, kuris tavęs netenkina“ – gaunamas ratas. Jei vadovas yra pakankamai sąmoningas, toks bendravimas pradeda duoti rezultatų. Neretai vadovui tai būna nelabai malonaus suvokimo momentas ir kyla motyvacija kažką keisti. Konsultantas klausia vadovo nuomonės kaip galima tą pakeisti? Taip su vadovais dirbama individualiai. Taip dirbant su vadovais, būtina sukurti saugią terpę, kur sprendžiamos problemos, nekeliant grėsmės statusui.

Respondentas per savo karjerą tokiu būdu yra dirbęs su keliomis dešimtėmis vadovų. Sėkmingo darbo procentą vertina maždaug 50%. Pastebėjo, kad užsienio kapitalo organizacijose

sąmoningumas yra aukštesnis. Mano, kad to priežastis yra organizacijos centrinė vadovybė ir jos požiūris į organizacijos kultūrinės vertybes, kurias jie diegia organizacijoje. Jei organizacija yra grynai lietuviško kapitalo, dažnai būna blogai.

Jei organizacijos vadovybė nesupranta organizacinės kultūros svarbos, respondentas pasakoja verslo pavyzdžius iš kitų įmonių, pvz. kokias pasekmes sukėlė nesidalinimas informacija ir pan.

Respondento R5 interviu analizė

Respondentas taip suvokia elgsenos pokyčių stabilizavimą: vienetiniai mokymai (ar kitokios intervencijos) yra neefektyvūs. Reikia palaikyti motyvaciją elgtis naujai išmoktu būdu tol, kol nauja elgsena tampa įprasta ir nereikia stengtis. Mokymų ir konsultacijų poveikio stabilumą didina dalyvių sąmoningumas ir orientacija į tikslą, pamatuojamus rezultatus.

Respondento vertinimu, aukšto lygmens vadovų atveju dažnai pasireiškia neigiamos informacijos, kylančios organizacijos hierarchijos lygmenimis, filtravimo efektas. Respondentas teigia, kad nedaug aukščiausių vadovų tą pripažįsta, tą dažniausiai pripažįsta organizacijos žmogiškųjų išteklių padalinio atstovai. Siekiant pokyčių, reikia daug dirbti. Respondentas prašo surengti bent dviejų dienų intensyvius mokymus, kurių, respondento teigimu, antros dienos antroje pusėje dalyviai pamažu pradeda suprasti, kad jei jie nežino apie problemą, jie negali jos spręsti.

Respondentas teigia, kad dažniausiai jo pagrindiniai kontaktai organizacijoje yra žmogiškųjų išteklių padalinio žmonės ir labai svarbu koks yra žmogiškųjų išteklių padalinio vadovas. Jei jis gerai suvokia organizacijos situaciją, nebando jos slėpti ar neigti, tada galima greitai apsispręsti kokios konsultavimo paslaugos reikalingos. Jei žmogiškųjų išteklių padalinio vadovas nepasižymi minėtomis savybėmis, respondentas siūlo daryti 360 tyrimą, kuris iš esmės parodo: 1) pasitikėjimo lygį kolegoms iš asmeninės pusės, 2) pasitikėjimo lygį kolegoms iš profesinės pusės ir 3) pasitikėjimo lygį organizacija. Respondentas vertina 360 tyrimą kaip brangų ir užimantį nemažai laiko ir mano, kad dalį informacijos, kuri gali duoti tyrimas, galima gauti užduodant klausimus, pateikia pavyzdį kaip prašo įvertinti temas ir atmosferą organizacijos susirinkimuose ir neoficialioje aplinkoje, pvz. geriant kavą. Jei temos (t.y. kai kurios svarbios temos nekeliamos susirinkimuose) ir atmosfera ženkliai skiriasi – tai vertina kaip indikatorių, kad yra spręstinių klausimų (nėra atviro bendravimo, dalinimosi informacija, priimami galimai neteisingi sprendimai).

Jei nustatomos vadovavimo, komunikacijos ir kt. problemos, respondentas dirba ir su vadovais, ir atskirai su pavaldžiais darbuotojais. Respondentas sukuria saugią atmosferą, kurioje gali atsiskleisti

ir vadovai ir darbuotojai tam, kad būtų surastos kylančių problemų priežastys. Skatinamas suvokimas, kad to reikia ir vadovams, ir darbuotojams tam, kad būtų rastos abiems pusėms geros išeitys. Respondentas skatina vadovus pastebėti kokias pasekmes kolektyve sukelia tam tikra jo elgsena, o darbuotojus skatina priimti savo atsakomybės už situaciją dalį ir vengia nekonstruktyvių vienas kito kaltinimų. Respondento vertinimu apie pusę vadovų linkę pozityviai pasikeisti tokio proceso metu. Respondentas teigia, kad užsienio kapitalo įmonėse vyrauja didesnis vadovų sąmoningumo lygis, lyginant su lietuviško kapitalo įmonėmis. Tą aiškina centrinės vadovybės požiūrio į organizacijos kultūrinės vertybes skirtumais.

Respondentas mano, kad šiuolaikinis vadovas turi ne tik gerai žinoti savo sritį, bet būti ir geru psichologu, jis turi pastebėti savo ir kolektyvo reiškinius (motyvacijos kitimus, nesutarimus, reakcijas į įvykius ir kt.), bei laiku reaguoti.

Respondentas taip suvokia didelį kultūrinį pokytį organizacijoje: sukuriama vizija, dirbama su vadovais, kol jie pilnai įsitraukia, galimas dalinis atleidimas, nes ne visi gali sutapti su naująja vizija. Tada vadovai demonstruoja naująją elgseną bei vykdoma organizuota naujos kultūros skleidimo programa, kurią sudaro daug įvairių dalių, pvz. specialūs renginiai, mikro įvykiai, komunikavimas laiškais, šventės ir kt.

Interviu metu nepastebėta, kad respondentas teiktų didesnę reikšmę organizacijos vidiniams žmogiškųjų išteklių procesams. Kalbėdamas apie 360 tyrimą, respondentas jį vertino kaip instrumentą informacijos, reikiamos konsultavimo programai, gavimui.

3.3.3 Specifinių temų analizė

Organizacijų konsultantų, taikančių humanistinį požiūrį, savirealizacija darbinėje aplinkoje

Žmogiškųjų išteklių specialistai gali pilnumoje realizuoti savo potencialą tik organizacijose, kurių aukščiausi vadovai turi reikiamą suvokimą (jam dažnai būdingas humanizmas ir orientacija į tikslą) ir priima atitinkamus sprendimus. Dauguma tokių organizacijų turi aukštą (ar aukštesnę) organizacinę kultūrą, pvz. vertinant pagal Logan (2011). Galimi atvejai, kai žemesnės kultūros organizacijos valdymą perima kitokio mentaliteto vadovai ir pradeda daryti pokyčius, taip pat organizacijos verslo situacijoje gali susidaryti krizinė situacija, kuri gali paskatinti vadovus ieškoti naujų kelių ir naujesnių požiūrių.

R2 respondentas sėkmingai atsirinkdavo organizacijas (darbdavius ir klientus), kurios atitikdavo jo humanistines vertybines nuostatas. Lyginant visus respondentes, susidaro įspūdis, kad R2 (tyrimo metu) geriausiai realizavosi kaip šios srities profesionalas.

Respondentas R1 turėjo periodą, kai dirbo aukštos organizacinės kultūros organizacijoje, kuri per 5 metus užaugo nuo 3 žmonių iki 1000. Respondentas sieja tokį greitą augimą ir sėkmingą vertybių diegimą su organizacijos kultūra, kurioje vyravo atvirumas ir gera įvairių lygmenų ir grupių komunikacija: „valdyba patys degė vizija“, „įvairiuose organizacijos lygmenyse vyravo entuziazmas, noras įgyvendinti naujus projektus“, taip pat „organizacijoje vyravo šeimyniška aplinka“, „nebuvo griežtos hierarchijos“, „aukščiausios grandies vadovai laisvai bendraudavo su visų grandžių darbuotojais, tardavosi ir aptarinėdavo įvairius klausimus“. Tokioje organizacijoje respondentas glaudžiai dirbo su valdyba ir ieškojo būdų, kaip padaryti, kad vadovų sukurta vizija patiktų darbuotojai. Vėlesnėje konsultanto praktikoje nėra dažnas atvejis, kai pasitaiko galimybė *išsamiai* kalbėtis su organizacijos vadovybe, sužinoti kaip ji jaučia, suvokia („išgyvena“) savo organizaciją, kokia organizacinė struktūra, kaip vyksta darbas.

Pasirinkimas tarp vidinio ir išorinio konsultanto

R2 teigia, kad vidiniai, reikiamą kvalifikaciją turintys darbuotojai, vidinius renginius daro geresnius, nei išoriniai konsultantai. Iš išorės samdyti yra visų pirma brangu, antra niekas neįsigilins į esamą problemą, skaudulius taip, kaip vidinis specialistas, kadangi tam reikia laiko, reikia žinoti vidinę įmonės kultūrą ir turėti prieigą prie oficialių ir neoficialių vidinės informacijos šaltinių, pvz. per asmeninius kontaktus, girdint vidinius pokalbius, matant kaip vystosi viena ar kita situacija. Vidinis reikiamą kvalifikaciją turintis darbuotojas gali spręsti konkrečią esamą situaciją. Išorinis konsultantas vidinės virtuvės nežino ir gali praveisti tik bendrinius mokymus. Dėl konfidencialumo ribojimų jis gali neturėti prieigos net prie strategijos dokumentų.

R2 mano, kad pokyčių valdymui ir vadovų koučingui yra geriau išorinis konsultantas dėl etinių dalykų. Taip pat išorinis konsultantas pageidautinas analizuojant kas motyvuoja darbuotojus. Jei tokią analizę darytų vidinis vadovas, ne visi darbuotojai jaustųsi laisvi ir saugūs.

R1 mano, kad organizacijos vizijos diegimo projektą, kai vadovybės sukurta viziją reikia „parduoti“ darbuotojams, geriau įgyvendinti pasitelkus išorinius konsultantus, nes „vidinį darbuotoją visi pažįsta ir jam gali būti sunkiau įgyvendinti pokyčius“.

R2 mano, kad organizacijoms nereikia skubėti visais atvejais kreiptis į išorinius konsultantus. Reikia paieškoti resursų patiems tuos klausimus išspręsti, taip pat reikia labiau pasitikėti vidinių darbuotojų gebėjimu susitvarkyti su situacija.

Intervencijų gylis organizacinėje aplinkoje

R2: „Dirbant neinama labai giliai. Darbas yra ne terapija, niekas nenori būti terapinamas darbe. Neliečiu tų dalykų, kas gali sukelti, pvz. ašaras. Jei taip atsitinka, tada ašaras verslo aplinkoje ignoruoju, skatinu žmogų grįžti į realybę (jei dirba individualiai, gali kiek giliau leistis). Griežtai atskiriu terapiją nuo verslo.“

Kitos išorinių ir vidinių konsultantų geros praktikos

Jei žmogiškųjų išteklių padalinio žmonės kažką sugalvodavo, respondentas visada norėdavo sužinoti ar tie planai buvo derinti, aptarti su grupėmis (pvz. technikai, IT, verslo padaliniais ir kt.), kuriose tai planuojama taikyti.

3.3.4 Visų interviu apibendrinimas

Kaip konsultantai suvokia savo darbo tikslus, metodus, kaip organizuoja darbą, kas įtakoja pasirinkimus. Kaip konsultantai formuoja savo pasiūlymą klientams.

Galima išskirti dvi skirtingas respondentų veiklas:

- Žmogiškųjų išteklių procesų kūrimas ir diegimas. Šio tyrimo apimtyje yra įdomu kaip organizacijos esamų žmogiškųjų išteklių procesų branda įtakoja respondentų darbą.
- Darbas su individų ir grupių žmogiškaisiais aspektais.

Galima išskirti dvi paslaugų kategorijas pagal užsakymų turinio apibrėžtumą:

1. Bendriniai mokymai ir seminarai – tai mokymai ir seminarai, kurie turi iš anksto apibrėžtą programą, eigą ir trukmę.
2. Specifinių kliento problemų sprendimas – tai konsultavimo atvejai, kai žinoma tik problema, kurią reikia spręsti, pvz. bloga atmosfera tam tikrame padalinyje, konfliktuoja padaliniai, nevyksta informacijos sklaida ir kt.

Tyrime dalyvavusių respondentų bendriniai mokymai ir seminarai pasižymi tuo, kad juose didelę dalį (virš 50%) sudaro įvairios praktinės užduotys, eksperimentai, su tema susijusius patyrimus skatinanti veikla procesai ir pan. Respondentai yra linkę ieškoti gilesnio kontakto su mokymų

dalyviais ir, pagal galimybes, linkę adaptuoti mokymų ar seminarų turinį, siekiant geriau atitikti esamus poreikius.

Specifinių užsakymų kliento problemų sprendimo užsakymų temų pvz. blogas tam tikro padalinio klimatas, konfliktai tarp padalinių ir darbuotojų, tarpkultūrinė adaptacija ir kt.

Šie užsakymai dažnai pasižymi tuo, kad konsultantui reikia kuo daugiau sužinoti apie kliento situaciją, liečiančią probleminę vietą: suinteresuotų dalyvių elgseną, emocines reakcijas, požiūrius, verslo rodiklius, aplinkos charakteristikas ir kt. Sužinota informacija pasitelkiama keliant ir tikrinant hipotezes apie kertines problemos priežastis. Informacijos rinkimas ir sprendimų paieška yra procesas, kuriam svarbus visiškas dalyvių atvirumas. Konsultantai kuria saugią aplinką, kurioje dalyviai gali išreikšti savo požiūrį, kartu skatinamas suvokimas, kad problemos sprendimo reikia visiems, skatinamas savo atsakomybės dalies prisiėmimas, nes kiekvienas dalyvis prisideda prie esamos situacijos buvimo. Tada numatomi veiksmai problemos sprendimui. Respondentai linkę problemas spręsti iš esmės, aptinkant ir sprendžiant gilumines jų priežastis. Organizuojant problemų sprendimą (priklausomai nuo problemų), konsultantai linkę organizuoti daugiaetapį procesą: dažniausiai pradžioje vysta ilgokas (dažnai poros dienų) seminaras, pilnai atsitraukiant nuo darbinės veiklos, kuris inicijuoja pokyčius. Po to, numatytu periodiškumu, vyksta susitikimai, kurie palaiko prasidėjusį pokytį, pageidautina kol jis taps stabilu.

Kadangi išoriniams konsultantams yra sunku surinkti pilną reikiamą informaciją ribotos trukmės specifinių kliento problemų sprendimo užsakymams, brandžios organizacijos tokiems darbams gali turėti vidinius konsultantus, kurie gali geriau susipažinti su situacija, žinoti įmonės kultūrą, turi prieigą prie oficialių (išorinis konsultantas gali neprieiti prie tam tikrų dokumentų) ir neoficialių informacijos šaltinių, pvz. asmeniniai kontaktai, vidiniai pokalbiai, ilgalaikis besivystančios situacijos stebėjimas ir kt. Kai kurie išoriniai konsultantai taiko panašius informacijos rinkimo metodus, pvz. specialaus darbuotojo, renkančio informaciją, įdarbinimas ribotam laikui, bet vis tiek yra labiau apriboti.

Dažnai klientai kreipiasi žinodami savo problemas ir žinodami kokio sprendimo pageidauja. Tokie užsakymai gali būti ir bendriniai mokymai ir seminarai, ir specifinių kliento problemų sprendimas.

Konsultavimo, kuris paliečia gilesnius darbuotojų ar grupių psichologinius momentus, būtina sąlyga yra atvirumas tam, kas yra ir sprendimų ieškojimas, kylantis iš tokio atvirumo. Konsultantas kuria saugią aplinką, kurioje gali pasireikšti šis atvirumas. Jei kyla emocijos, jos signalizuoja apie individo reakciją į situaciją ir tai turi būti išsiaiškinta. Nei vadovai, nei kiti asmenys negali

direktyviai įtakoti proceso, pvz. nusprenddami, kad reikia dirbti tik su tam tikromis temomis, o nepatogių liesti nereikia.

Konsultantai (R1, R2, R3, R5), kurie dirba darbinės situacijas liečiančiais klausimais su vadovais ar darbuotojais artimu psichoterapijai formatu ir gyliu, tą daro už organizacijų ribų. Klientai kreipiasi individualiai, neretai tai būna organizacijoje prarastų mokymų dalyviai. Galimi temų su kuriomis dirbama pavyzdžiai: motyvuojančios verslo vystymo krypties pasirinkimas, santykiai darbe, konfliktinės situacijos, darbas su neadaptiviais elgesio, ar vadovavimo modeliais.

Kaip organizacijos esamų žmogiškųjų išteklių procesų branda įtakoja respondentų darbą

Nebrandžioje organizacijoje, kurioje viską sprendžia vienas vadovas, ar kurioje vyrauja griežta hierarchija ir autoritarinis valdymas, humanistinės krypties konsultacinės paslaugos gali būti pritaikomos labai ribotai. Šie konsultantai bus linkę keisti esamą padėtį didesnio bendradarbiavimo linkme, transformacinės lyderystės linkme. Jei vadovams tokios organizacijos vystymo kryptys yra priimtinos, arba jie nori susipažinti su tokiomis galimybėmis, tada humanistinės krypties konsultantai gali rasti sau pritaikymą.

Respondentas R4 pateikė tokią nuomonę apie organizacijos žmogiškųjų išteklių procesų vystymosi etapus: organizacinė struktūra su padalinių tikslais ir funkcijomis, padalinio tikslai, darbuotojų pareigybės ir funkcijos, darbuotojų individualūs tikslai, kompetencijų modelio sukūrimas ir įtraukimas į individualius darbuotojų tikslus, 360 tyrimas.

Jei organizacija vykdo 360 tyrimą (ar įsitraukimo tyrimą, ar vertybinės elgsenos tyrimą ir pan.), konsultantai gali būti kviečiami padėti vadovams apdoroti tyrimo rezultatus, taip pat šis tyrimas gali padėti tiksliau identifikuoti problemines vietas organizacijoje, pvz. vadovavimo, bendradarbiavimo problemos, konfliktai ir kt. Tokiais atvejais konsultantai gali būti pasitelkiami šių problemų sprendimui.

Humanistinės krypties žmogiškųjų išteklių paslaugos yra artimesnės aukštos brandos organizacijoms.

Kaip konsultantai suvokia, kas užtikrina rezultato stabilumą

„Įvykus giluminiams pasikeitimams, pokyčiai yra stabilūs.“ Geštalto metodas daro esminius ir giluminius pokyčius bet projektai trunka ilgai (R1). Tam, kad klientas turėtų motyvaciją dalyvauti mokymo ar pasikeitimų procese, kurį inicijuoja konsultantas, svarbu, kad klientas savo suvokime

susietų vykstantį procesą su galutiniu jam rūpimu tikslu (R1). Tam konsultantas turi suvokti ir gebėti perteikti klientui ne tik siauresnius konsultavimo uždavinius ar tikslus, bet ir jų vietą platesniame organizacijos verslo kontekste.

Humanistinės krypties konsultantus vienijantis darbo stilius

Bendros humanistinės krypties konsultantams savybės yra individų ir grupių problemų sprendimas: užmezgant empatišką kontaktą, plečiant suvokimą, skatinant prisiimti atsakomybę, skatinant giluminius pokyčius.

Ar toks darbo stilius yra naudingas ir geras. Vadovavimo, bendravimo stiliaus pasikeitimas, nuostatų pasikeitimas, darbas su vidine motyvacija ir kt. yra temos, kuriose pokyčiai negali būti padaryti išoriniais direktyviniais nurodymais, įtikinėjimais ar organizacinių procesų diegimo būdu. Šie pokyčiai individuose įvyksta panašiai, kaip įvyksta pokyčiai koučingo ar psichoterapinio proceso metu. Humanistinės krypties konsultantai, tinkamai panaudoti, potencialiai gali atlikti tokius pokyčius, kurių negalima padaryti kitais būdais. Humanistinės krypties konsultantai gali būti pasitelkti praktikoje diegiant bendradarbiavimo, besimokančių organizacijų kultūrą.

Teorinėje dalyje nagrinėtų autorių požiūrių palyginimas su empirinio tyrimo rezultatais

Lyginant tyrime dalyvavusių respondentų patirtį su teorinės dalies šaltiniais, atkreiptinas dėmesys į tokius dalykus:

- Kai kurie tyrime dalyvavę respondentai savo darbe naudoja tokius modelius, padedančius formuluoti konsultavimo užduotį ir sekti progresą: Gingerio pentagrama, Six-Box. Tokius modelius darbo proceso suvokimui: geštalto kontakto ciklas, GROW. Tyrimo dalyje nagrinėti modeliai, ypač Integralios pokyčių lyderystės modelis (Anderson, 2010a ir Anderson, 2010b) yra labai išsamus ir gali padėti spręsti įvairius konsultavimo planavimo ir valdymo uždavinius, pvz. išsamios konsultavimo programos sudarymo, kliento verslo poreikių susiejimo su konsultavimo uždaviniais ir kt.

IŠVADOS

I. Teorinė temos analizė leido suformuluoti tokias išvadas:

1. Išanalizuotas geštalto organizacijų konsultavimo teorinis pagrindas.
2. Atkreiptas dėmesys į tokią situaciją, kad vadybos teorijos nepateikia išgrynintų metodų arba priemonių, nurodančių, kaip suformuoti vienokią ar kitokią organizacinę kultūrą, nes ji – pernelyg kompleksinis konstruktas. Humanistinio konsultavimo metodai, tokie kaip geštaltas ar koučingas padeda pasiekti rezultatų dirbant su individualiais ar grupėmis, bet jie neatsako į klausimą kaip vykdyti stambius ir ilgai trunkančius pokyčius, tokius kaip organizacinės kultūros keitimas, todėl šiame darbe nagrinėjami trys praktikų taikomi požiūriai, padedantys įgyvendinti organizacijų pokyčius, tame tarpe ir kultūrinius.

II. Atlikus empirinį tyrimą, suformuluotos šios išvados:

3. Buvo pasirinkti penki ekspertai, dirbantys su organizacijomis. Trys iš šių ekspertų yra geštalto terapijos specialistai, vienas egzistencinės terapijos specialistas ir vienas ekspertas neturi terapinio darbo patirties, bet ilgą laiką vedė psichologinio turinio mokymus organizacijose.
4. Atliktas fenomenologinis ekspertų darbo tyrimas. Pasirinkta fenomenologinė metodika leido nustatyti ir bendrumus, ir gana ženklius skirtumus ekspertų taikomose praktikose ir suvokime.
5. Visi respondentai veda mokymus ir seminarus organizacijoms. Dažniausios mokymų temos susijusios su darbuotojų ugdymu, lyderyste, komandos formavimu, problemų sprendimu. Šie mokymai turi iš anksto fiksuotą tematiką ir trukmę.
6. Dalis respondentų užsiima ir žmogiškųjų išteklių procesų, sistemų kūrimu, pvz. veiklos vertinimo proceso ar motyvacinės sistemos. Šiame darbe humanistiniai metodai tiesiogiai netaikomi.
7. Dauguma respondentų dirba ir su specifinių kliento problemų sprendimo užsakymais, kurie iš esmės yra projektai, turintys savo tikslus, bei suderintą su klientu priemonių planą. Galimų temų pvz.: blogas tam tikro padalinio klimatas, vadovavimo gebėjimų gerinimas, konfliktai tarp padalinių ir darbuotojų, tarpkultūrinė adaptacija ir kt. Projekto darbai gali būti planuojami įvairiai, atsižvelgiant į užsakymą ir kliento situaciją. Dažniau pasitaikantys variantai yra tokie: a) Pradžioje vyksta kelių dienų seminaras, kuris inicijuoja pokyčius, po jo numatomi palaikomieji renginiai/susitikimai, kurių metu dirbama su iššylančiais

klausimais ir palaikoma pokyčio motyvacija. Tokių renginių/susitikimų gali būti nuo 1 ar 2 iki dešimčių. b) Pradžioje renkama informacija apie situaciją, ieškoma kertinių prižasčių ir numatomi sprendimo veiksmai, kurie gali būti panašūs į a) punktą. Retesniais atvejais kai kurie respondentai savo darbe taiko pilną geštalto teoriją, kai kliento darbuotojai praeina pilną „geštalto ciklą“, t.y. įvyksta giluminiai pokyčiai, kurie pasižymi dideliu stabilumu. Respondentų praktikoje toks procesas gali trukti iki 7 mėn.

8. Humanistinės krypties konsultantai savo darbe linkę: megzti empatišką kontaktą, skatinti visišką atvirumą, plėsti suvokimą, skatinti prisiimti atsakomybę, skatinti giluminius pokyčius.
9. Konsultantų sėkmingam darbui svarbu turėti kuo pilnesnę informaciją apie kliento situaciją. Dažnai ši informacija yra jautri ir ją nelengva gauti. Konsultantai taiko įvairius metodus informacijos rinkimui, pvz. saugios aplinkos sukūrimas, empatinio ryšio užmezgimas su klientu, darbuotojų pokalbių neįpareigojančiose aplinkose klausymasis ir kt. Nežiūrint visų pastangų, vidiniai įmonių konsultantai turi daugiau informacijos, nes turi prieigą prie oficialių ir neoficialių (asmeniniai ryšiai, pokalbiai) informacijos šaltinių, gali sekti situacijų raidą, žino įmonės kultūrą.
10. Organizacijos, turinčios geriau išvystytus žmogiškųjų išteklių procesus, linkusios tiksliau identifikuoti savo konsultacijų poreikius, nes geriau valdo darbuotojų kompetencijas ir geba geriau identifikuoti problemines vietas (360 tyrimai ir pan.)
11. Svarbų vaidmenį vaidina kokį organizacijos problemų suvokimą turi organizacijos vadovybė ir žmogiškųjų išteklių padalinio vadovas. Jei sprendimus priimančios vadovai suvokia problemų esmę, gali būti greitai apibrėžta konsultavimo užduotis, kitu atveju reikalingas informacijos rinkimas, tyrimai ir analizė.
12. Kai kurie respondentai dirba kaip psichoterapeutai, sprenddami ir darbinius klausimus. Tą daro tik už organizacijos ribų, nes sutariama, kad organizacinėje aplinkoje turi būti ribojamas koučingo ar terapijos gylys, neliečiant per daug asmeninių ir jautrių temų. Galimi psichoterapinio darbo temų pavyzdžiai: motyvuojančios verslo vystymo krypties pasirinkimas, santykiai darbe, konfliktinės situacijos, darbas su neadaptiviais elgesio, ar vadovavimo modeliais. Pastebimi geri tokio darbo rezultatai.
13. Humanistinio organizacijų konsultavimo metodai tinkami, kai siekiama individų ir grupių pokyčių bendradarbiavimo, atviros organizacinės kultūros linkme. Tam, kad konsultantas galėtų dirbti savo darbą, jam reikalingas sprendžiančių asmenų palaikymas.

14. Humanistinio organizacijų konsultavimo poreikis dažniau kyla organizacijoms, kurios turi išvystytus žmogiškųjų išteklių procesus ir brandesnį sprendimus priimančių vadovų suvokimą. Pokyčių procesas paprastai nėra greitas, reikalaujantis iš konsultanto psichologijos, verslo ir gero organizacijos konteksto išmanymo. Brandžioms organizacijoms svarstyti variantas turėti vidinius konsultantus, o ne samdytis išorinius.
15. Humanistinio organizacijų konsultavimo poreikis gali kilti ir mažiau brandžioms įmonėms, jei sprendimus priimančias asmenys nori vystyti organizaciją bendradarbiavimo ir atviros organizacinės kultūros linkme.
16. Respondentų suvokimas, kas užtikrina ar skatina pokyčių stabilumą: a) Įvykus giluminiams pasikeitimams, pokyčiai yra stabilūs. Po giluminio pasikeitimo naujoji būseną yra natūrali ir nereikia stengtis jos išlaikyti. b) Svarbu, kad klientas savo suvokime susietų vykstantį procesą su galutiniu jam rūpimu tikslu, pvz. pelnu ar kt. Atskirais atvejais rezultatas gali būti matuojamas. c) Pokyčių stabilumą didina klientų sąmoningumas.

PASIŪLYMAI

1. Organizacijų ir žmogiškųjų išteklių vadovams siūloma naudoti humanistinio konsultavimo paslaugas jei netenkina darbuotojų, vadovų, komandų požiūris, bendravimas, lyderystės stiliai, informacijos sklaida, santykiai su klientais, partneriais ir pan. Tinkamai panaudotas geras humanistinio konsultavimo specialistas gali sukurti giluminius ir stabilius pokyčius. Konsultavimo procesas nėra trumpas, todėl verta jį taikyti svarbioms sritims, kur įvykęs pokytis gali atsipirkti.
2. Stambesnėms įmonėms, kurios tikrai orientuotos į atviros ir bendradarbiaujančios kultūros kūrimą, svarstytinas klausimas turėti vidinius konsultantus arba turėti ilgalaikius kontraktus su išoriniais nesikeičiančiais konsultantais. Tai konsultantui leistų gerai susipažinti su organizacija, o tai svarbu jo rezultatyviam darbui. Rekomenduojama sukurti žmogiškųjų išteklių procesų sistemą, kuri identifikuotų kylančias problemas ir joms spręsti būtų priskirti pastovūs konsultantai, kurių rezultatyvumas taip pat gali būti matuojamas.
3. Konsultantams, organizacijų vadovams ir žmogiškųjų išteklių vadovams rekomenduojama naudoti organizacijų vystymo praktikų sukurtus ir praktikoje pasiteisinusius pokyčių planavimo ir įgyvendinimo modelius. Šie modeliai gali padėti sukurti pokyčių programą ir valdyti pokyčių procesą, padėti planuoti intervencijų, konsultacinių paslaugų poreikį ir kt. Iš šiame darbe nagrinėtų modelių, labiausiai rekomenduojamas modelis, aprašytas D. Anderson ir L.A. Anderson (2010a) ir L.A. Anderson ir D. Anderson (2010b) – tai išsamus ir praktiškai pritaikomas modelis.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Anderson, D., Anderson, L.A., Beyond change management: how to achieve breakthrough results through conscious change leadership, Second Edition, San Francisco: Pfeiffer, 320 p., 2010a.
2. Anderson, L.A., Anderson, D., The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation, Second Edition, San Francisco: Pfeiffer, 400 p., 2010b.
3. Barbera, K. & Schneider, B. (Eds.), The Oxford handbook of organizational climate and culture. Oxford: Oxford University Press, p. 733, 2014.
4. Beisser, A.R., The paradoxical theory of change, kn., *Gestalt Therapy Now*, Fagan J., Shepherd I.L., New York: Harper and Row, p. 77-80, 1970.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. Kokybių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008.
6. Bluckert P., The Gestalt Approach to Coaching, kn., *The Complete Handbook of Coaching*, Cox E., Bachkirova T., Clutterbuck D., Los Angeles: Sage, p. 80-93, 2010.
7. Burke, K. Language as symbolic action: Essays on life, literature, and method. Univ of California Press, 1966.
8. Cavanagh M.J., Grant A.M. The Solution-focused Approach to Coaching, kn., *The Complete Handbook of Coaching*, Cox E., Bachkirova T., Clutterbuck D., Los Angeles: Sage, p. 80-93, 2010.
9. Cavanagh M.J., Grant A.M., The Solution-focused Approach to Coaching, kn., *The Complete Handbook of Coaching*, Cox E., Bachkirova T., Clutterbuck D., Los Angeles: Sage, p. 54-67, 2010.
10. Corboy, M., O'Corrbui, D. The Seven Deadly Sins of Strategy, *Management Accounting*, Nr. 77(10), p. 29-33, 1999.
11. Dennis, D., and Sadloch, E.J. Gestalt Coaching Assessment., 2015
12. Drake, D. B., Evidence in action: A relational view of knowledge and mastery in coaching, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Nr. 7(1), p. 1-12, 2009.
13. Dromantaitė, A. Grupės ir komandos organizacijoje. Iš *Organizacinės elgsenos pagrindai*, A. Dromantaitė, A.G. Raišienė, D. Račelytė, A. Jurčiukonytė, L. Vyšniauskienė, 97-124. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2012.
14. Elliott, R. Research on the effectiveness of humanistic therapies: A meta-analysis. In D. Cain & J. Seeman (Eds.), *Humanistic psychotherapies: Handbook of research and practice* (pp. 57–81). Washington, DC, 2002.
15. Evered R.D., Selman J.C., Coaching and the Art of Management, *Organizational Dynamics*, Nr. 18(2), p16-32., 1989.

16. Gillie M., Shackleton M., Gestalt coaching or gestalt therapy: Ethical and professional considerations on entering the emotional world of the coaching client, *The International Gestalt Journal*, Nr. 32(1), p. 173-196, 2009.
17. Ginger S., *Gestalt therapy the art of contact*, Paris: Marabout-EPG, 264 p., 2003.
18. Grant, A.M. Past, present and future: The evolution of professional coaching and coaching psychology. In: S. Palmer and A. Whybrow (eds) *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practicioners*. London: Routledge. pp 23-39, 2007.
19. Groenewald, T, & Schurink, W. 2003, 'Contribution of co-operative education in the growing of talent in South Africa : a qualitative phenomenological exploration' *SA Journal of Human Resource Managemen* vol. 1, no. 3, pp. 93-104.
20. Groenewald, T. A phenomenological research design illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1). Article 4, 2004.
21. Hycner, R. H. Some guidelines for the phenomenological analysis of interview data. *Human Studies* 8(3): 279–303, 1985.
22. Jones, Rebecca J., Stephen A. Woods, and Yves RF Guillaume. The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2015.
23. Jules C., Feedback as a Unit of Work: A Data-Driven Approach to Organizational Coaching, *OD Practitioner*, Nr. 41(3), p. 8-12, 2009.
24. Jurčiukonytė, A. Organizacijos kultūra ir etika. Iš *Organizacinės elgsenos pagrindai*, A. Dromantaitė, A.G. Raišienė, D. Račelytė, A. Jurčiukonytė, L. Vyšniauskienė, 251-272. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2012.
25. Kaleckaitė B. Gestalt Approach in Organizations: Working with Human Resources. Riga Gestalt Institute, 58 p., 2009.
26. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 4-asis leidimas. Šiauliai: Lucilijus, 2007.
27. Karp, H.B. Greasing the squeaky wheel: A Gestalt perspective to problem behavioral patterns. *Gestalt review*, 10(3), 249-59, 2006.
28. Latner J., Commentary II. A Poetics of Practice: Organizational Consulting from a Gestalt Perspective, *Gestalt Review*, Nr. 14(3), 2010, p. 305-309.
29. Lauer, Q. (1958). *Phenomenology: Its genesis and prospects*. New York: Harper.
30. Leahy, M. and Magerman, M. Awareness, immediacy, and intimacy: The experience of coaching as heard in the voices of gestalt coaches and their clients. *International Gestalt Journal*, 32(1), 81-144, 2009.
31. Logan D., King J. P., Fischer-Wright, H., *Tribal leadership: Leveraging natural groups to build a thriving organization*, New York: HarperBusiness, 320 p., 2011.
32. Logan, D., King, J., Fischer-Wright, H. Action Steps to Elevate Culture. Žiūrėta 2016 m. http://www.culturesync.net/wp-content/uploads/2010/03/TL_Action_Steps.pdf

33. Logan, D.C. Transforming The Network Of Conversations In BHP New Zealand Steel: Landmark Education Business Development's New Paradigm for Organizational Change, Marshall School of Business, University of California, 1998.
34. Lundy, O., and A. Cowling. Strategic Human Resource Strategy, 1996.
35. Melnick, J., ir Nevis, S.M. The willing suspension of disbelief: Optimism. *Gestalt Review*, 9: 10-26, 2005.
36. Merton, R.K. Social Theory and Social Structure, 1968.
37. Morkevičius V., Telešienė A., Žvaliauskas G. Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVivo ir Text Analysis Suite. Kaunas, 2008.
38. Nevis E.C., Commentary I. A Poetics of Practice: Organizational Consulting from a Gestalt Perspective, *Gestalt Review*, Nr. 14(3), p. 301-304, 2010.
39. Nevis E.C., *Organizational Consulting: A Gestalt Approach*, Cambridge: Gestalt Press, 1987/2005, 228 p.
40. Parlett M., Commentary III. Poetics of Practice: Organizational Consulting from a Gestalt Perspective. Cohesive Practice Viewed from Five Perspectives, *Gestalt Review*, Nr. 14(3), p. 310-315, 2010.
41. Pellettiere, V. Organization Self-Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change, *Organizational Development Journal*, Nr. 24(4), p. 38-44, 2006.
42. Perls, F., Hefferline, R., Goodman, P. Gestalt Therapy: Excitement and Growth in The Human Personality, 1951.
43. Raišienė A.G., Vanagas R., Žuromskaitė B., Stasiukynas A., Dromantaitė A., Girčys A.P., Tamošiūnaitė R., Bileišis M., *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 430 p., 2014.
44. Robbins, S.P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
45. Siminovitch D.E., Van Eron A.M., The pragmatics of magic: The work of Gestalt coaching, *OD Practitioner*, Nr. 38(1), 2006.
46. Spoth J., Toman S., Leichtman R., Allan, J., Gestalt Approach, kn. *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring, First Edition*, Passmore J., Peterson D.B., Freire T., Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., p. 385-406, 2013.
47. Stelter R., *A Guide to Third Generation Coaching: Narrative-Collaborative Theory and Practice*, Dordrecht: Springer Science+Business Media B.V., 250 p., 2014.
48. Stevenson H., Gestalt Coaching, *OD Practitioner*, Nr. 37(4), 2005.
49. Theeboom, Tim, Bianca Beersma, and Annelies EM van Vianen. "Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context." *The Journal of Positive Psychology* 9, no. 1: 1-18, 2014.
50. Wagner-Moore, Laura E. Gestalt Therapy: Past, Present, Theory, and Research. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*. 41, no. 2: 180, 2004.

51. Zaffron, S., Logan, D., *The three laws of performance: rewriting the future of your organization and your life*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 260 p., 2009.
52. Žukauskienė, R. Kokybiniai ir kiekybiniai metodai. Paskaitų medžiaga, 2008. Prieiga per internetą: <<http://rzukausk.home.mruni.eu/wp-content/uploads/kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1.ppt>>
53. Лебедева, Н.М., Лебедева А.А., *Организационное консультирование: гештальт-подход*, Санкт-Петербург: Речь, 256 с., 2009.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbas: Humanistinio organizacijų konsultavimo tyrimas

Galėtume įvardinti tokius šiandieninės organizacijos iššūkius: pasiekti aukštą efektyvumą, būti lanksčia ir inovatyvia, greitai įgyvendinti pokyčius, pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotą personalą. Norint susidoroti su šiais iššūkiais gali prireikti nemažų, tame tarpe organizacijos kultūros, bendradarbiavimo, lyderystės pokyčių. Šie pokyčiai susiję su reikšminga vadovų, darbuotojų ir grupių psichologine dinamika. Organizacijoms reikalingi instrumentai, gebantys veiksmingai šią dinamiką įtakoti, kartu suderinant ją su organizacijos tikslais, struktūromis, procesais ir kitu organizacijos ir pokyčių kontekstu. Darbe apžvelgiami humanistiniai organizacijų konsultavimo metodai, tokie kaip geštalto koučingas, kaip priemonė darbui su individų ir grupių psichologine dinamika. Be to, nagrinėjami modeliai, integruojantys humanistinius organizacijų konsultavimo metodus su platesniu organizacijos kontekstu, siekiant suderinti aukštesnį organizacijos efektyvumą su labiau humaniška organizacijos kultūra. Identifikuoti modeliai, galintys pasiekti tokį rezultatą.

Darbe aprašytas penkių humanistinio organizacijų konsultavimo ekspertų darbo ir patirties fenomenologinis tyrimas. Tyrimas parodė, kad tinkamai panaudotas geras humanistinio konsultavimo specialistas gali sukurti giluminius ir stabilius pokyčius žmonėse ir grupėse. Konsultavimo procesas nėra trumpas, todėl verta jį taikyti svarbioms sritims, kur įvykęs pokytis gali atsipirkti. Konsultantas (vidinis ar išorinis) dirba efektyviau, jei turi galimybę su ta pačia įmone dirbti ilgesnį laiko tarpą, kadangi geriau ją pažįsta. Konsultantams, organizacijų vadovams ir žmogiškųjų išteklių vadovams rekomenduojama naudoti praktikoje pasiteisinusius pokyčių planavimo ir įgyvendinimo modelius.

Raktiniai žodžiai: humanistinis organizacijų konsultavimas, geštalto koučingas, organizacijos kultūros keitimas, pokyčių valdymas, pokyčių planavimo ir įgyvendinimo modeliai.

SUMMARY

Final master's thesis: Research of the humanistic organizational consulting

The following challenges of contemporary organization can be identified: achieving high efficiency, being flexible and innovative, implementing changes at quick pace, attracting and keeping qualified staff. It is likely that in order to meet these challenges, considerable changes can be required, including organizational culture, cooperation, and leadership. These changes involve significant psychological dynamics of managers, employees and groups. Organizations need tools which are capable to influence this dynamics, at the same time reconciling it with the organizational goals, structures, processes and other organizational and changes' context. The humanistic organizational consulting methods, such as gestalt coaching, are reviewed in the thesis as a means to work with individual and group psychological dynamics. Furthermore, models which integrate methods of humanistic organizational consulting with broader organizational context, are analysed in order to reconcile higher organizational effectiveness with more humanistic organizational culture. The models are identified, which are capable of achieving such goal.

A phenomenological research of work and experience of five experts of humanistic organizational consulting is described. The research showed that good humanistic consultancy specialist can create deep and sustainable changes in people and groups. The consulting process is not short, therefore it is worth applying it to important areas, where the change can pay off. The consultant (internal or external) is more efficient if he/she can work longer with the same company, because of improved knowledge about the company. It is recommended that consultants, organizations' managers and human resources managers employ proven change planning and implementation models.

Key words: humanistic organizational consulting, gestalt coaching, organizational culture change, change management, change planning and implementation models.

PRIEDAI

1 priedas

Iš dalies struktūruoto interviu scenarijus

Esu Mykolo Romerio universiteto Ugdomojo vadovavimo studijų specializacijos magistrantas. Šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį darbą (MBD) ir atlieku kokybinį tyrimą apie organizacijų konsultantų, taikančių humanistinius metodus, veiklą. Sakydamas „humanistiniai metodai“, numanau, kad Jūsų darbe su organizacijomis reikšmingą vietą užima psichologiniai individų ir grupių procesai. Kalbėsime tik apie *organizacijų* konsultavimą, t.y. kai konsultavimas apima visą organizaciją, grupę(es), vadovą(us) ar kitus darbuotojus.

Prašau Jūsų skirti apie 1 val. savo laiko susitikimui. Taip pat galime pabendrauti per Skype arba telefonu. Prašau sutikimo mūsų pokalbį įrašyti. Užtikrinu, kad mūsų pokalbio įrašai bus patikimai apsaugoti ir bus sunaikinti po MBD apsigynimo. Jūsų nuomonė, bei informacija apie Jūsų klientus ar darbovietę, darbe bus pateikta apibendrintoje, koduotoje formoje, kuri neleis identifikuoti nei asmenų, nei įmonių. Taigi, nuomonę galite reikšti laisvai ir atvirai.

Tyrimui taikomas kokybinis fenomenologinis metodas. Mūsų bendravimui tai reiškia, kad galėsime laisvai kalbėti apie Jūsų patirtis, požiūrį, vertinimus ir kitus aspektus, kuriuos manote esant svarbius Jūsų darbe. Žemiau pateikti klausimai, kurie orientuos mūsų pokalbį, bet tegul jie netampa apribojimu. Jei manote, kad svarbūs Jūsų darbo aspektai nepaliesi šių klausimų, prašau apie juos papasakoti.

Labai pageidautina, jei savo pasakojimą iliustruotumėte charakteringais atvejais iš savo patirties.

Informacija apie konsultantą

Prašau Jūsų prisistatyti ir trumpai papasakoti apie savo patirtį, konsultuojant organizacijas:

1. Kaip galėtumėte apibūdinti savo organizacijų konsultavimo patirtį (kiek metų, organizacijų, kontraktų, išorinis ar vidinis konsultantas, kokiose pareigose)?
2. Kokius požiūrius ar metodikas taikote?

Konsultavimas

3. Kokias paslaugas siūlote organizacijoms? Kokius keliate savo darbo tikslus?
4. Kokias organizacijas konsultuojate, ką konsultuojate organizacijose? Ar turite tam tikrą specializaciją, gal nesiimate kažkokių temų, organizacijų rūšių ar pan.? Kodėl?
5. Jei sutiktumėte gerą terpę savo paslaugų realizavimui, ko siektumėte ir kaip. Kitaip tariant, kaip suvokiate idealų konsultavimo procesą, kokią organizacijos būseną siektumėte įtvirtinti?
6. Kiek Jūsų darbe svarbi psichologinė dimensija (santykiai, mintys, emocijos, prasmė ir pan.) ir kiek turinys (organizacijos struktūra, atsakomybės, procesai, sistemos, technologijos ir pan.) Ar savo darbe matote būtinumą derinti šiuos du aspektus? Papasakokite plačiau.
7. Iš kokių požymių nustatytumėte, kad darbą pavyko atlikti sėkmingai arba ne?
8. Ar savo darbe naudojate suvokimą, kad organizacijoms ar grupėms būdingas tam tikras brandos lygis ar pan.? Jei taip, papasakokite plačiau. Ar atsižvelgiate į brandos lygius savo darbe? Kaip su tuo susijusios vertybės?
9. Kas svarbu, siekiant pokyčių stabilumo?
10. Ar pasitaiko, kad Jūsų darbe paliečiamos jautrios darbuotojų vietos? Kaip nustatote ribą už kurios nežengiate?
11. Kokius dar svarbius dalykus norėtumėte paminėti?

Jei konsultantas yra dirbęs vadovaujančiose žmogiškųjų išteklių pozicijose

12. Kokius konsultantus samdytumėte ir kokiems darbams?
13. Kokius reikalavimus keliate konsultantams? Kas yra geras organizacinis konsultavimas?
14. Palyginkite vidinius ir išorinius konsultantus. Kokie privalumai ir trūkumai, pagrįskite savo nuomonę.

Ačiū už atsakymus!

Studento duomenys:

Saulius Kraelskas

Tel. 8 659 54131

sauliusk@gmail.com